

Stephan Junker, Ralph Meyer

# Gestion commerciale et financière de l'entreprise

Manuel didactique de préparation à l'examen  
de la capacité professionnelle des transporteurs routiers  
pour le trafic voyageurs et le trafic marchandises



Branche 5

Stephan Junker, Ralph Meyer

**Branche 5**

**Gestion commerciale et financière de l'entreprise**

Groupe d'accompagnement:

Urs Strebel, UTP

Franziska Meyer, ASTAG

David Piras, Les Routiers Suisses

Direction du projet/correction:

Peter Egger

Thomas Kaiser

hep verlag ag

Gutenbergstrasse 31

CH-3011 Berne

[www.hep-verlag.ch](http://www.hep-verlag.ch)

4<sup>e</sup> édition 2020

Tous droits réservés

Commission d'examen pour l'admission à la profession de transporteur routier

# Avant-propos

*La commission d'examen pour l'admission à la profession d'entreprise du transport routier se réjouit de pouvoir mettre à la disposition des personnes intéressées par la profession d'entrepreneur du secteur des transports de marchandises et de voyageurs un manuel didactique adéquat.*

*Le présent manuel didactique est destiné à vous aider dans la préparation aux examens de la capacité professionnelle «Gestion commerciale et financière de l'entreprise» (branche 5). Pour vous permettre d'apprendre et de contrôler vos connaissances, vous trouverez à la fin de chaque chapitre des questions récapitulatives dont les solutions sont consignées à la fin du livre. En travaillant avec ce manuel didactique, vous accompagnerez pas à pas le jeune entrepreneur Pierre Strasser sur son chemin vers l'indépendance. Les exemples et les listes de contrôle se trouvant en annexe vous soutiendront aussi bien dans la phase de planification que dans les premiers temps de votre indépendance. Les auteurs se réfèrent dans cet ouvrage aux expériences professionnelles qu'ils ont acquises dans les domaines de la direction et gestion d'entreprise mais aussi dans celui de la comptabilité et du marketing. Lors de l'élaboration de cet ouvrage, nous avons été soutenus par l'Union des transports publics UTP, l'Association suisse des transports routiers ASTAG et Les Routiers Suisses.*

*Pour des raisons de concision, nous n'avons utilisé dans ce texte que la forme masculine, celle-ci désignant néanmoins aussi bien les hommes que les femmes.*

*Au nom de la commission d'examen, je vous souhaite beaucoup de chance et succès non seulement pour l'examen mais aussi pour votre carrière professionnelle future.*

Urs Strebel

Président de la commission d'examen pour l'admission  
à la profession de transporteur routier

# Sommaire

Avant-propos	3
Introduction	7
<hr/>	
<b>Chapitre 1: De l'idée commerciale à sa réalisation</b>	<b>8</b>
<hr/>	
<b>Chapitre 2: Bases légales – Remarques relatives à la licence et au permis de conduire</b>	<b>11</b>
<hr/>	
<b>Chapitre 3: Entreprise et marché</b>	<b>13</b>
3.1 L'idée commerciale de l'entrepreneur	13
3.2 Étude de marché	13
3.3 Concept marketing	16
3.3.1 Objectifs poursuivis par le marketing	18
3.3.2 Stratégie de marketing	18
3.4 Outils de marketing – plan de marchéage	19
3.4.1 Produits/prestations (Product)	21
3.4.2 Prix (Price)	21
3.4.3 Communication (Promotion)	23
3.4.4 Distribution (Place)	30
3.4.5 Personnel (People)	31
3.4.6 Processus (Process)	31
3.4.7 Image de l'entreprise (Physical Facilities)	32
<hr/>	
<b>Chapitre 4: Droit des sociétés / forme juridique</b>	<b>33</b>
4.1 Réflexions fondamentales	33
4.2 Entreprise individuelle	34
4.3 Société anonyme SA	35
4.4 Société à responsabilité limitée Srl	36
4.5 Double imposition économique	36
4.6 Inscription au Registre du commerce RC	36
4.7 Avantages et inconvénients des différentes formes juridiques	37
<hr/>	
<b>Chapitre 5: Évaluation du véhicule</b>	<b>39</b>
5.1 Généralités	39
5.2 Questionnaire pour l'acquisition d'un véhicule	40
5.3 Schéma d'évaluation pour la sélection d'un véhicule	43

<b>Chapitre 6: Collaborateurs – Organisation de l’entreprise</b>	45
6.1 Dispositions du droit du travail	45
6.2 Droit régissant les conventions collectives de travail	46
6.3 Contrat individuel de travail CT	48
6.4 Obligations particulières de l’employeur	48
6.5 Comptabilité des salaires	50
6.6 Organisation de l’exploitation et de l’entreprise	53
<hr/>	
<b>Chapitre 7: Risques et assurances</b>	55
7.1 Aperçu des risques d’entreprise	55
7.2 Gestion des risques	57
7.3 Assurances	58
7.3.1 Assurances de personnes et assurances sociales	58
7.3.2 Assurances-responsabilité civile	60
7.3.3 Assurances choses	63
<hr/>	
<b>Chapitre 8: Financement</b>	65
8.1 Planification des besoins en capitaux	65
8.2 Principes de financement	67
8.3 Aperçu des possibilités de financement	69
8.4 Autofinancement	69
8.5 Financement par capitaux empruntés	70
8.5.1 Emprunts	70
8.5.2 Crédits / prêts octroyés par des personnes privées	72
8.5.3 Crédits octroyés par des agences de prêts	72
8.5.4 Crédits octroyés par des fournisseurs	73
8.5.5 Affacturage	73
8.5.6 Leasing	73
8.5.7 Location	75
8.6 Proposition de financement de Pierre Strasser	76
8.6.1 Budget	76
8.6.2 Planification des besoins en capitaux	77
8.6.3 Proposition de financement	79
<hr/>	
<b>Chapitre 9: Businessplan</b>	80
9.1 Que signifie la notion de «businessplan»?	80
9.2 Que doit contenir un businessplan?	80
9.3 À quoi sert un businessplan?	80
9.4 Qui élabore le businessplan?	81
9.5 Quand et combien de fois élabore-t-on un businessplan?	81
9.6 À quoi ressemble la structure d’un businessplan?	82
9.7 Quelle ampleur un businessplan doit-il avoir?	84
<hr/>	
<b>Chapitre 10: Comptabilité</b>	85
10.1 Utilité et bases légales de la comptabilité	85
10.2 Le budget	86
10.3 La comptabilité	87
10.3.1 Le compte	88
10.3.2 Plan comptable général	88
10.3.3 Le plan comptable	89

10.3.4	Le bilan	91
10.3.5	Le compte de résultat	95
10.3.6	Les écritures comptables	98
10.4	Clôture de l'exercice comptable	101
10.4.1	Amortissements	101
10.4.2	Réserves latentes	102
10.4.3	Délimitation des exercices	103
10.4.4	Provisions	104
10.4.5	Pertes sur créance – ducroire	105
10.4.6	Réserves	106
10.4.7	Documents et préparation pour la clôture de l'exercice	106
10.5	Moyens de paiement	108
10.6	Planification et contrôle de gestion	109
10.6.1	Planification des liquidités	109
10.6.2	Chiffres-clés	110
10.7	La taxe sur la valeur ajoutée	113
10.7.1	Assujettissement à l'impôt	113
10.7.2	Mode de décompte	113
10.7.3	Exactitude des documents	115
10.8	Coopération avec l'expert-comptable	116
<hr/>		
<b>Chapitre 11: Calcul des coûts</b>		117
11.1	Structure des coûts	117
11.2	Seuil de rentabilité	118
11.3	Contribution de couverture	119
11.4	Calcul des frais occasionnés par le véhicule	120
11.4.1	Valeurs de départ	121
11.4.2	Types de coûts	122
<hr/>		
<b>Chapitre 12: Avantages et inconvénients du statut d'entrepreneur indépendant</b>		127
<hr/>		
<b>Annexe</b>		133
<hr/>		
<b>Solutions</b>		155
<hr/>		
Conclusion		162
Remerciements		163
Littérature utilisée		164
<hr/>		
<b>Index</b>		165

# Introduction

Déjà dans sa plus tendre enfance, Pierre Strasser rêvait d'être chauffeur, il s'imaginait déjà partir sur les routes au volant d'un gros camion. C'est bien ça le goût de la liberté, pensait-il. Mais ses parents étaient contre une telle profession: leur fils se devait d'apprendre un métier «sérieux» et comme le maître boucher Dupont du village voisin cherchait un apprenti, Pierre fit un apprentissage de boucher. Il travailla quelques années dans ce métier mais son rêve d'enfance était toujours là. Il se décida donc un beau jour de passer l'examen de conducteur de camion. Depuis un an maintenant, il travaille comme chauffeur pour une entreprise de transports nationale et internationale. La biographie professionnelle fictive de Pierre Strasser pourrait bien s'arrêter là, mais elle pourrait aussi continuer comme ceci: Pierre Strasser caressait désormais l'espoir de posséder son propre camion ainsi qu'une petite entreprise de transports. Sa femme approuvait ses projets d'avenir, son beau-père se déclarait même prêt à le soutenir financièrement et ne posait à son offre qu'une seule condition: Pierre devait lui présenter un plan comprenant les objectifs de sa future entreprise, son champ d'activité et le budget prévu. Pierre se vit soudainement confronté à de nombreuses questions: que doit contenir un tel concept? Comment élabore-t-on un businessplan? Quels documents et informations doit-on se procurer? Quelles dispositions légales doit-on respecter? Quels aspects sociaux doit-on prendre en considération en tant que père de famille avec un enfant? De combien d'argent a-t-on besoin? De quelle assurances spéciales a-t-on besoin?

Au vu de notre longue expérience dans le secteur des transports et de la logistique, nous savons que la biographie de Pierre Strasser est loin d'être une exception. Il est tout à fait possible que votre propre carrière présente des similitudes avec celle de Pierre et que vous ayez un point commun avec lui, à savoir le désir de vous mettre, vous aussi, à votre compte et de créer votre propre entreprise de transports. C'est la raison pour laquelle Pierre Strasser vous accompagnera tout au long de cet ouvrage didactique et c'est à son instar que nous vous montrerons comment avancer sur le chemin vous conduisant à l'autonomie. Vous devez cependant toujours avoir à l'esprit que le succès d'une entreprise dépend avant tout d'une planification minutieuse, d'une bonne analyse du marché, de vos propres possibilités ainsi que des chances qui en découlent.

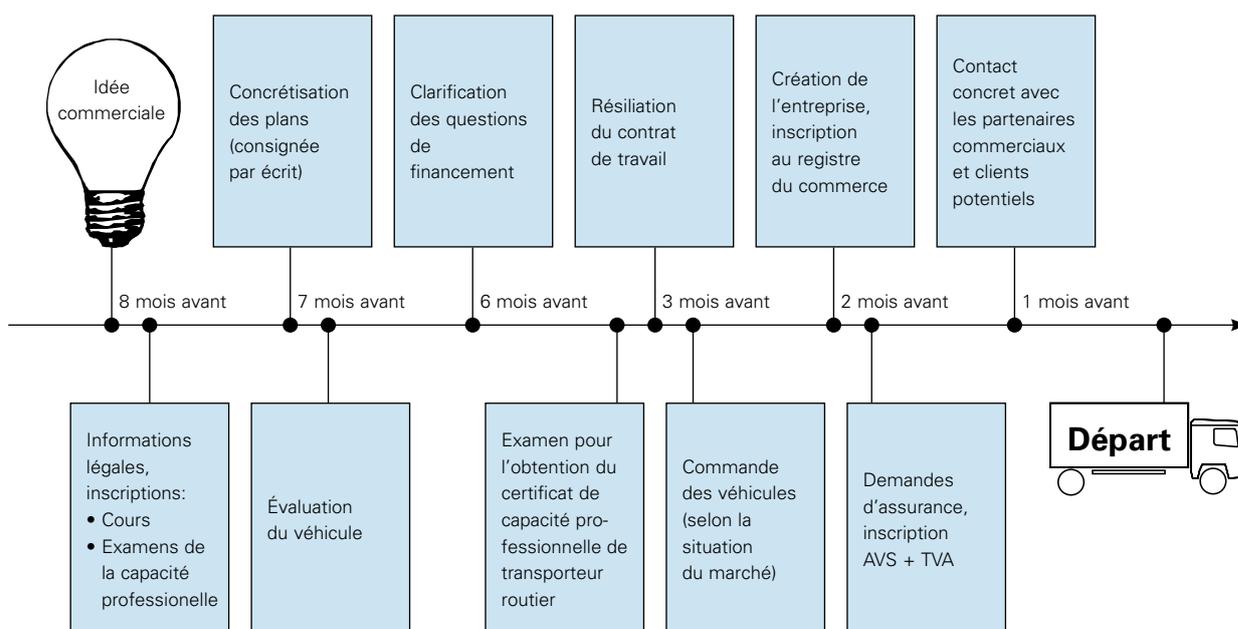
Les auteurs du présent manuel didactique sont des personnes possédant des connaissances approfondies sur ce secteur d'activité et c'est donc en tant que spécialistes qu'ils vous donnent des solutions et réponses pratiques et actuelles à vos questions. Après l'étude de ce livre, vous devriez être en mesure de franchir sans difficultés le premier obstacle sur la piste vous menant à une entreprise de transports couronnée de succès. Dans cet esprit, nous souhaitons que la phase de préparation qui vous attend soit captivante et qu'elle débouche sur un concept clair et innovateur vous rapprochant un peu plus de votre objectif.

*Stephan Junker, Ralph Meyer*

# Chapitre 1

## De l'idée commerciale à sa réalisation

La période allant de l'idée commerciale à sa réalisation est pour Pierre Strasser une des périodes les plus palpitantes de sa carrière professionnelle car le bonheur que l'on éprouve à la vue d'un projet en voie de se réaliser est le plus intense de tous. Et pour que ce bonheur perdure, il est impératif de **bien planifier la réalisation du projet**. Compte tenu du stress lié à son emploi de chauffeur, ceci n'est pas toujours facile mais Pierre est conscient de cette nécessité et s'est élaboré un emploi du temps qu'il est en mesure de respecter.



Pierre Strasser pense avoir besoin de huit mois pour mettre en œuvre son idée. En ce qui concerne la planification, il faut observer les points suivants:

### 8 mois avant la prise d'activité

La prise d'activité d'une entreprise n'est aujourd'hui plus aussi simple qu'avant. Pierre se renseigne auprès de l'union professionnelle sur les conditions-cadres qu'il doit remplir en tant que boucher avec son expérience de chauffeur pour pouvoir créer son entreprise. Les collaborateurs de l'union professionnelle l'informent sur les examens de la capacité professionnelle des transporteurs routiers pour le trafic voyageurs et le trafic marchandises qu'il doit absolument passer et réussir avant de pouvoir prendre son activité d'entreprise de transports. Pierre Strasser s'inscrit donc immédiatement pour les **cours et examens** nécessaires car ceux-ci ne sont proposés que deux fois par année, au printemps et en automne.

## 7 mois avant la prise d'activité

L'idée commerciale de Pierre devient de plus en plus concrète. Il développe un **concept de marketing** qu'il désire mettre en place en tant qu'entrepreneur et le jette sur le papier. Les unions professionnelles représentent une mine d'information dans ce domaine. Un expert-comptable que lui a conseillé une de ses collègues lui donne des astuces et conseils des plus utiles. Parallèlement à cela, il recherche déjà le **véhicule disposant des équipements** dont il aura besoin pour réaliser son projet. Il s'occupe de cela bien à l'avance en vue de déterminer le volume d'investissement nécessaire à l'acquisition de son outil de travail.

## 6 mois avant la prise d'activité

Sur la base du concept de marketing et des renseignements relatifs au véhicule à utiliser, il assure le **financement pour son projet**. Par chance, son beau-père est prêt à l'aider, et dans le pire des cas, il devra discuter avec sa banque.

## 3 mois avant la prise d'activité

Pierre Strasser passe les examens nécessaires à l'obtention du certificat de capacité professionnelle de transporteur routier. Il s'est décidé à **ne résilier son contrat de travail que s'il reçoit de la commission d'examen un rapport positif. La réussite aux examens représente également la condition sine qua non à l'achat du véhicule**. Pierre ne veut occasionner des coûts qu'à partir du moment où il sera sûr de pouvoir prendre son activité professionnelle.

## 2 mois avant la prise d'activité

Pierre Strasser a passé les examens avec succès et veut lentement concrétiser à son rêve. Rien ne s'oppose plus ni à la remise de sa démission à son employeur ni à l'achat du véhicule.

Il est maintenant important de **fixer une date pour la création d'entreprise**. En fonction de la forme juridique choisie, ceci nécessite un acte authentique et donc le recours à un notaire. Le contrat de travail de Pierre Strasser ne prévoit pas l'approbation par son employeur, la création de son entreprise peut donc être réalisée avant même son dernier jour de travail. Une fois l'entreprise créée, Pierre Strasser se renseigne auprès de la caisse de compensation sur les **modalités du décompte des cotisations de l'AVS**. Il fait en outre la demande d'**attribution d'un code de taxe sur la valeur ajoutée**.

C'est également maintenant qu'il faut déposer les **demandes d'assurance**. Comme certaines d'entre elles nécessitent un examen de santé préalable, il est judicieux de prévoir pour cette phase une réserve de temps suffisante.

## 1 mois avant la prise d'activité

Pendant son temps libre, Pierre Strasser s'efforce, avant même le terme de son contrat de travail, de **concrétiser les contacts avec d'éventuels clients et partenaires commerciaux**. Il sait pertinemment que la **copie du fichier clients de son employeur aurait pour lui des conséquences judiciaires fâcheuses**, il se limite donc aux notes qu'il a lui-même prises.

### **Question récapitulative**

1. *Dans quelle mesure l'affirmation suivante est-elle correcte: Pour être couronnée de succès, une idée commerciale doit être mise en œuvre très rapidement.*

# Chapitre 2

## Bases légales – Remarques relatives à la licence et au permis de conduire

Pierre Strasser est conscient du fait qu'en tant qu'entrepreneur, il sera confronté à de nombreuses lois. Il s'occupe en premier lieu de l'admission à la profession d'entreprise du transport. Sur le site [www.licencedetransport.ch](http://www.licencedetransport.ch), il trouve des informations importantes quant à la licence resp. à l'autorisation octroyée par l'Office fédéral des transports OFT. Il peut également y consulter les domaines spécifiques faisant l'objet des examens pour l'obtention d'une autorisation. Ces thèmes sont divisés en huit branches:

### Branches examinées dans le cadre de l'examen de licence

- Branche 1: Code des obligations
- Branche 2: Droit commercial, loi sur la poursuite pour dettes et faillite
- Branche 3: Législation sur le travail
- Branche 4: Droit fiscal
- Branche 5: Gestion commerciale et financière de l'entreprise
- Branche 6: Accès au marché
- Branche 7: Normes techniques et exploitation technique
- Branche 8: Sécurité dans le trafic routier

Pierre prend une profonde inspiration mais constate vite que tout cela paraît bien plus difficile que ça ne l'est. Il pourra en effet mettre à profit les connaissances acquises lors de son apprentissage de boucher ainsi que son permis de conduire poids lourds. Il découvre également sur la liste suivante figurant sur le site [www.licencedetransport.ch](http://www.licencedetransport.ch) > Certificat de capacité > Examens > Libérations qu'il ne devra être examiné que dans 2 des 8 branches mentionnées.

Formation	Branches							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Formation de base: apprentissage avec diplôme ou école secondaire / maturité avec diplôme</b>								
Formation professionnelle de base de 3 ou 4 ans avec CFC	X	X	X	X				
Maturité professionnelle ou gymnasiale	X	X	X	X				
Diplôme commercial	X	X	X	X				
<b>Diplômes supérieurs</b>								
Diplôme d'une haute école, d'une HES ou équivalent avec bachelor ou master	X	X	X	X	X			
Diplômes de la formation professionnelle supérieure (examens professionnels, examens professionnels supérieurs, hautes écoles spécialisées)	X	X	X	X	X			
<b>Autres documents</b>								
Permis de conduire de la catégorie C et/ou D							X	X

X = exemption de la branche d'examen  
 Certaines formations et formations continues peuvent être cumulées.

OFT, décision du 1<sup>er</sup> janvier 2016

Comme **sans licence, il ne peut effectuer aucun transport commercial**, il s'inscrit immédiatement aux cours correspondants ainsi qu'à l'examen.

Ceci n'est bien sûr pas la fin de son aventure légale, la confrontation avec les paragraphes ne vient que de commencer. Il devra en effet sans cesse faire face aux lois suivantes:

### Lois importantes

- Loi fédérale sur la circulation routière, LCR, et ses ordonnances comme par exemple l'ordonnance sur la durée de travail et le repos des conducteurs professionnels de véhicules automobiles OTR (sujet traité dans les branches 7 et 8)
- Loi fédérale relative à la redevance sur le trafic des poids lourds, LRPL (sujet traité dans la branche 4)
- Code des obligations CO (sujet traité dans les branches 1, 2, 3) pour toutes les questions ayant trait aux contrats et commandes
- Loi sur la durée du travail, LDT, et loi sur le travail, LTr, (sujet traité dans la branche 3) pour les temps de travail et de repos ainsi que pour l'application des règlements relatifs aux heures supplémentaires de collaborateurs, à l'exception de conducteurs professionnels (régis par l'OTR)
- Loi sur la TVA, LTVA (sujet traité dans la branche 4) pour le calcul et l'utilisation correcte de la TVA
- Loi fédérale sur la poursuite pour dettes et faillite, LP, (sujet traité dans la branche 2) pour le recouvrement des créances
- Loi sur les denrées alimentaires, LDAI, et ordonnances pour le transport de denrées alimentaires

Il trouvera les lois et ordonnances qui sont mentionnées ci-dessus ainsi que d'autres dispositions importantes, toujours actualisées, dans le recueil systématique du droit fédéral (RS) sur [www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Droit fédéral > Recueil systématique.

Cette montagne de lois paraît certes insurmontable, mais Pierre Strasser sait bien qu'il pourra à tout moment demander conseil auprès de son expert-comptable ou de l'union professionnelle. Par précaution cependant, il contracte une assurance protection juridique d'entreprise.

### Questions récapitulatives

2. *Sans licence, pas de transport, cette affirmation est-elle correcte?*
3. *Avec quelles lois une entreprise de transports est-elle confrontée quotidiennement?*

# Chapitre 3

## Entreprise et marché

### 3.1 L'idée commerciale de l'entrepreneur

Il est grand temps maintenant, sept mois avant la prise de son activité, que Pierre Strasser formule concrètement son idée commerciale et ses objectifs. De manière à évaluer les chances réelles de son projet, il doit réfléchir à son futur «marché», c'est-à-dire à ses clients potentiels, à la concurrence à laquelle il devra faire face ainsi qu'à la palette de prestations qu'il désire proposer. Sachez que même l'idée la plus géniale n'a pas d'avenir si le marché, c'est-à-dire si la demande, n'existe pas.

**Lors de la recherche d'idées prometteuses, il est impératif que vous vous concentriez en premier lieu sur vos propres points forts, expériences, centres d'intérêt et possibilités financières.**

L'exemple du simple chauffeur devenu riche agent immobilier est tout aussi peu réaliste que celui de la coiffeuse travaillant aujourd'hui en tant que conseillère d'entreprise établie. Ceci ne veut évidemment pas dire que de nouvelles entreprises ne doivent rien apporter de nouveau, bien au contraire. Ce sont précisément les nouveaux entrepreneurs qui doivent se démarquer de la concurrence en proposant des produits innovants – en matière de qualité, de service ou en proposant des prestations supplémentaires. L'expérience a clairement démontré que **les petites entreprises sont et doivent être plus rapides, flexibles et avant tout plus souples que les grandes entreprises.**

Après quelques entretiens intéressants avec des spécialistes du secteur et des collègues de travail, Pierre Strasser décide, lors de la mise en œuvre de sa «vision», de se concentrer sur ses points forts. Sa formation de boucher, son expérience pratique avec les transports frigorifiques, son engagement personnel et son sens inné pour les relations humaines constitueront la base de sa future activité en tant qu'entrepreneur du transport. Sa devise est: **«Je ne propose pas que des transports, mais des solutions logistiques.»**

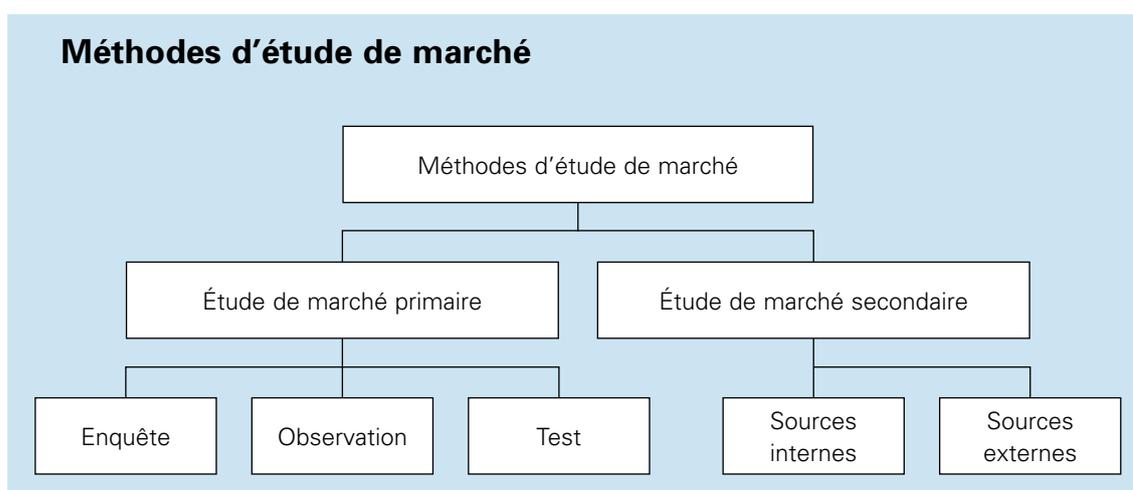
→→ cf. annexe 1, l'idée commerciale

### 3.2 Étude de marché

Maintenant, Pierre veut savoir exactement où il en est! Afin de déterminer les chances réelles de son idée commerciale sur le marché, il devra dans les jours qui viennent trouver des informations détaillées répondant aux questions suivantes:

- Qui et où sont mes clients potentiels?
- Quels sont leurs besoins et leurs attentes quant au transport frigorifique de leurs marchandises?
- Qui sont mes concurrents?
- Comment le marché est-il structuré, notamment dans le domaine du transport de viande?
- Quelles évolutions économiques et techniques se dessinent-elles?

Seul celui qui connaît le marché (volume, structure, particularités) et les motivations des clients pourra transposer son idée commerciale dans des produits et prestations avantageuses et fidéliser sa clientèle. Pour la collecte des données qualitatives et quantitatives nécessaires, on distingue dans l'étude de marché les méthodes suivantes::



### Étude de marché primaire

En règle générale, cette méthode est utilisée par les entreprises d'étude de marché professionnelles chargées par un donneur d'ordres de collecter en exclusivité des données spécifiques. Cette méthode permet, grâce à des enquêtes systématiques, des observations et tests spéciaux, non seulement de recueillir des **informations quantitatives**, c'est-à-dire répondant à la question **«combien»**, mais surtout des **informations** dites **qualitatives** répondant, elles, à la question **«pourquoi»**. Les questions centrales traitent des véritables souhaits et préférences de la future clientèle ainsi que des motivations influençant considérablement ses décisions. Pour des raisons d'ordre financier – une enquête, même de petite envergure, coûte plusieurs milliers de francs – les petites entreprises sont obligées à renoncer à l'assistance d'une entreprise professionnelle. Une alternative nettement meilleure marché consiste à confier le mandat d'étude de marché à une haute école spécialisée en tant que projet de recherche ou de travail de diplôme pour un-e étudiant-e.

Mais même les amateurs sont capables de trouver seuls la réponse aux questions posées. La méthode la plus efficace pour découvrir la trace du **«combien»** et du **«pourquoi»** est sans aucun doute le dialogue direct avec les clients potentiels. Personne ne saura vous dire plus rapidement et précisément si une prestation suscitera de l'intérêt ou pas. Souvent, une discussion approfondie et clairement structurée est plus significative et représentative que l'envoi de centaines de questionnaires anonymes. La nouvelle devise de Pierre devra être à l'avenir: ne pas planifier en l'air mais agir maintenant et exactement là où le marché bat son plein!

## Étude de marché secondaire

Dans le cadre de cette méthode, on collecte toutes les valeurs empiriques revêtant de l'importance pour l'entreprise, les études de marché publiées, les chiffres émis par la concurrence, les publications d'ordre général ainsi que les statistiques. Ces chiffres sont ensuite soumis à une analyse systématique. Cette méthode se concentre donc surtout sur la collecte d'informations relevant du **«combien»**.

Des données statistiques intéressantes sont recueillies et publiées régulièrement par les organes suivants (état novembre 2018):

- Office fédéral de la statistique, [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)
- Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR, [www.dfe.admin.ch](http://www.dfe.admin.ch)
- Union suisse des arts et métiers USAM, [www.sgv-usam.ch](http://www.sgv-usam.ch)
- Associations économiques avec annuaire du commerce: ASTAG, [www.astag.ch](http://www.astag.ch); Les Routiers Suisses, [www.routiers.ch](http://www.routiers.ch); UTP, [www.voev.ch](http://www.voev.ch)
- Associations professionnelles (p. ex. Union Professionnelle Suisse de la Viande UPSV, [www.carnasuisse.ch](http://www.carnasuisse.ch))
- Organisation et magazines de protection des consommateurs
- Banques publiant régulièrement des rapports conjoncturels et sectoriels
- economiesuisse (Association des entrepreneurs suisses), [www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)
- Switzerland Global Enterprise S-GE (antérieurement Osec), [www.s-ge.com](http://www.s-ge.com)

D'autres informations utiles vous seront fournies par (état novembre 2018):

- Publications des instituts d'étude de marché
- Association suisse des recherches de marché et sociales asms, [www.vsms-asms.ch](http://www.vsms-asms.ch)
- Publications des banques et des compagnies d'assurance
- Statistiques sectorielles de l'Union Suisse Creditreform, [www.creditreform.ch](http://www.creditreform.ch)
- Archives médiatiques de la NZZ [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch); de la Weltwoche, [www.weltwoche.ch](http://www.weltwoche.ch); de Ringier, [www.ringier.ch](http://www.ringier.ch); de la Handelszeitung, [www.handelszeitung.ch](http://www.handelszeitung.ch); de Cash, [www.cash.ch](http://www.cash.ch); de Bilanz, [www.bilanz.ch](http://www.bilanz.ch); de l'ATS, [www.sda.ch](http://www.sda.ch) (L'accès aux archives est toutefois le plus souvent payant.)
- Centres de documentations ouverts au public des universités et hautes écoles
- Centre d'informations UBS de Zurich, [www.ubs.ch](http://www.ubs.ch)
- Informations spécialisées tirées d'internet (très chronophage)

Au vu de ce «flot de données», il est impératif de se faire aussi rapidement que possible un aperçu et de ne pas se laisser engoutir. Seules les informations pertinentes pour atteindre l'objectif fixé doivent être analysées de manière structurée et systématique. Lors de cette évaluation, les données les plus importantes relatives à la concurrence ne doivent pas manquer: nombre et taille des entreprises concurrentes, palette des prestations proposées, politique tarifaire poursuivie etc. Pour gagner du temps, Pierre Strasser analyse les données recueillies selon le schéma suivant:

### Questions pour déterminer le marché potentiel

#### 1. Marché

- Quelle est la taille du marché (volume)?
- Quelle est la part de marché que je peux attendre?
- Comment évaluer l'évolution du marché (croissance, tendances, etc.)?
- Quels besoins sont insuffisamment couverts?

## 2. Clients

- Qui sont mes clients (profils de clients/groupes de clients)?
- Quels besoins et quelles attentes mes clients ont-ils?
- Quels facteurs jouent un rôle dans leur décision d'achat (motivations)?
- Quels facteurs jouent un rôle dans leur prise de décision?
- Quelles tendances sont à prendre en considération concernant les souhaits des clients?

## 3. Concurrence

- Qui sont mes concurrents directs?
- Comment est structurée la concurrence (nombre de collaborateurs, flotte de véhicules, etc.)?
- Quelles prestations mes concurrents proposent-ils?
- A quel prix mes concurrents vendent-ils leurs prestations?
- De quelle infrastructure mes concurrents disposent-ils (plate-forme, entrepôt, raccordement au chemin de fer, etc.)?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de mes concurrents?

## 4. Environnement

- Quelles dispositions légales et écologiques applicables influencent-elles mes prestations?
- Quelles sont les conditions-cadres économiques et quelle est la situation conjoncturelle?
- Quelles tendances de développement dois-je prendre en considération (p. ex. normes EURO, ordonnance sur les denrées alimentaires, etc.)?

Afin d'obtenir une vue d'ensemble adéquate et complète des données récoltées par l'analyse de marché, Pierre Strasser recourt à l'**analyse SWOT** (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Cette méthode d'analyse simple lui permet de mieux évaluer les **opportunités** et les **risques** et elle lui indique également les **points forts** et les **faiblesses** de son idée commerciale.

→→ cf. annexe 2, analyse SWOT

Bien que Pierre soit conscient du fait que «les clients n'ont pas attendu que lui», les résultats de son étude de marché l'ont rendu optimiste. En effet, maintenant qu'il connaît bien le marché du «transport de viande en Suisse» (volume du marché, structure de la clientèle, besoins des clients, situation concurrentielle, structure des prix et tendances de développement), il croit avoir une réelle chance de s'établir et continue donc d'élaborer son projet.

## 3.3 Concept marketing

Pierre sait bien que – malgré le «remembrement» souvent prophétisé – le marché du transport est depuis des années saturé, c'est-à-dire qu'il y a trop d'entreprises du transport pour trop peu de clients. Ceci entraîne automatiquement une pression concurrentielle souvent prédatrice et par conséquent le dumping des prix. Dans cette situation, seuls pourront s'établir durablement sur le marché les transporteurs dont les prestations répondent mieux aux besoins et attentes de la clientèle que celles de la concurrence.

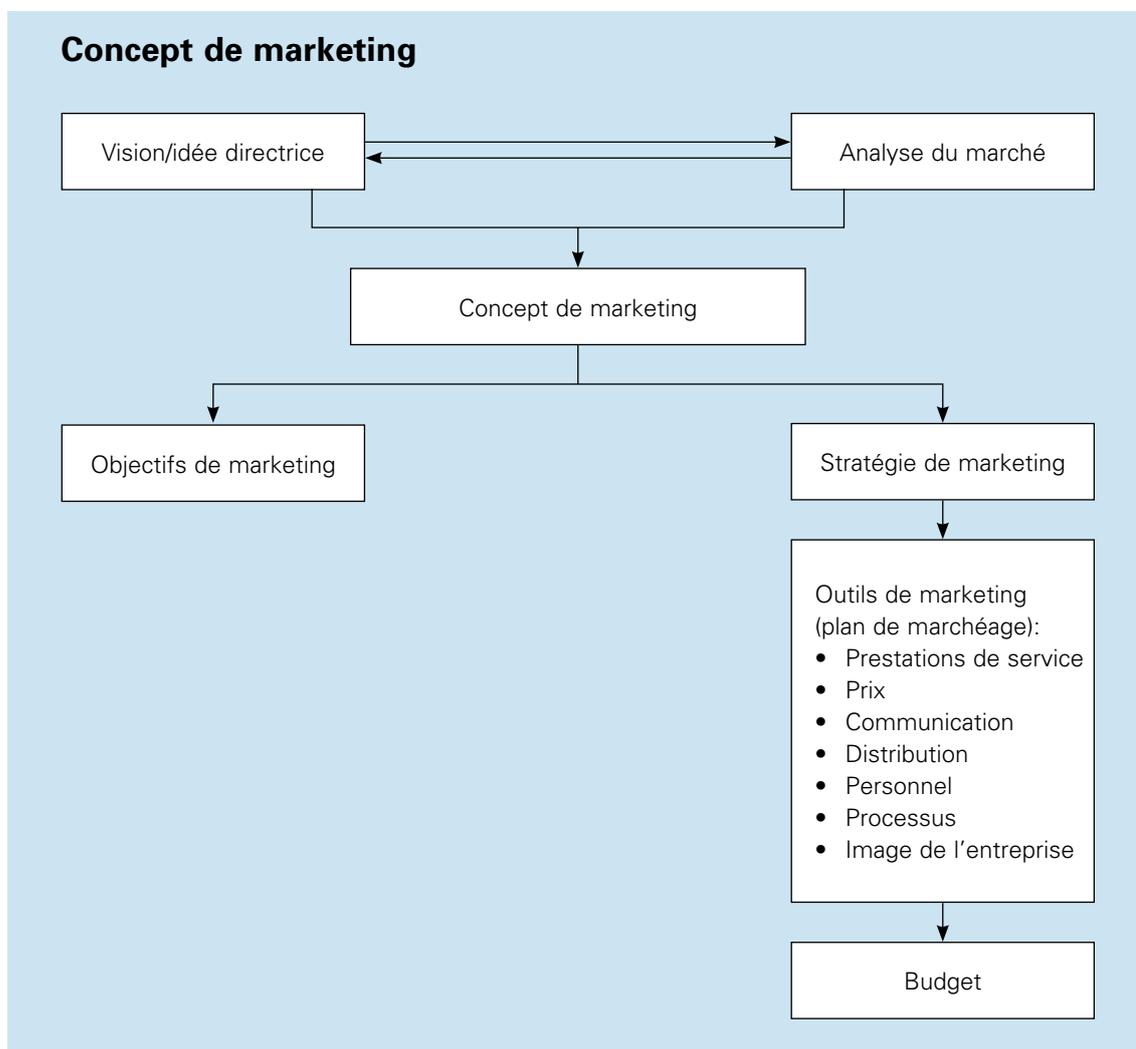
## Les réflexions relatives à la création d'une entreprise ne doivent pas tourner principalement autour du camion mais tenir compte des exigences de la clientèle.

Pierre sait en outre que la plupart des clients sont particulièrement méfiants à l'égard des nouvelles entreprises et de leurs produits et prestations. C'est pour cette raison qu'il a besoin, pour sa nouvelle entreprise, d'un marketing professionnel.

## Le marketing est une philosophie d'entreprise consistant à placer le client et la satisfaction de ses attentes au centre de toutes les activités de l'entreprise.

Le marketing est donc une politique d'entreprise appropriée et orientée vers le marché qui focalise l'ensemble de ses activités sur les souhaits et attentes de la clientèle ciblée. L'entreprise arrivant non «seulement» à acquérir de nouveaux clients mais également à fidéliser sa clientèle (clientèle qui vous recommande et fait régulièrement appel à vos services) a le meilleur marketing. Ceci ne peut cependant réussir que si l'entrepreneur se met dans la peau de ses clients et agit en conséquence.

L'application instinctive et sporadique d'un concept de marketing ne vous apportera pas le succès escompté, le marketing d'une entreprise doit en effet être appliqué et «vécu» systématiquement et continuellement. C'est pour cette raison que les nouvelles entreprises doivent impérativement et avant même la prise de leur activité élaborer un concept de marketing simple reflétant les objectifs stratégiques de l'entreprise, sa manière de procéder, les moyens et mesures à mettre en place ainsi que les priorités fixées.



### 3.3.1 Objectifs poursuivis par le marketing

Même s'il s'agit là d'un exercice relativement complexe, il est malgré tout impératif de déterminer les objectifs de la future entreprise par écrit. Ceci «oblige» en effet l'entrepreneur à réfléchir intensément au marché et constitue une orientation pour «la mise à profit ciblée des efforts» (stratégie de marketing). L'éventuel succès de la stratégie choisie peut ainsi être mieux évalué et jugé. **Dans tous les cas, les objectifs quantitatifs et qualitatifs doivent être clairement définis.** Les formules comme «nous voulons l'année prochaine augmenter notre chiffre d'affaires» ou encore «en 2019, nous voulons conquérir l'ensemble du marché suisse» ne sont pas des objectifs mesurables. Les objectifs du marketing se réfèrent avant tout au chiffre d'affaires, à la part de marché, aux marchés géographiques, à la satisfaction de la clientèle et à la rentabilité (exemple: en 2019, le chiffre d'affaires réalisé dans le domaine des transports a augmenté en Suisse de 5%.)

### 3.3.2 Stratégie de marketing

**La formulation de la stratégie vous permet de réaliser les objectifs fixés de manière aussi coordonnée et efficace que possible.** La stratégie (votre «plan de bataille») doit également être consignée par écrit sous peine de tomber dans les oubliettes dans l'agitation de votre quotidien professionnel. Il est important que, une fois choisie, la stratégie soit poursuivie fermement au quotidien et pas redéfinie tous les trois jours. Il faut également bien réfléchir à la précision avec laquelle la stratégie est formulée. On est en effet tenté de retenir toutes les réflexions qui ont conduit à l'élaboration de la stratégie et des objectifs, il faut cependant savoir que les points essentiels risquent par là d'être noyés dans un flot de détails et de s'estomper.

Pour des raisons de gain de temps et parce que la stratégie de l'entreprise ne doit pas disparaître à tout jamais au fin fond d'un tiroir, tel un mémoire de maîtrise indigeste, Pierre Strasser se décide en faveur d'une version «abrégée» absolument suffisante pour le businessplan et ne contenant que les points essentiels. Cette opération doit montrer à Pierre comment atteindre efficacement les objectifs qu'il s'est fixé et répondre aux questions ci-dessous:

- Quelles prestations de service dois-je proposer à mes clients pour les fidéliser?
- Comment distinguer mes prestations de celles de mes concurrents?
- À quels clients/groupes de clients (groupe cible) vais-je proposer mes prestations?
- Quelle image est-ce que je veux donner de mon entreprise?
- Comment et où dois-je proposer mes prestations?

→→ cf. annexe 3, stratégie de marketing

La pratique a démontré qu'il n'existe pas de stratégie «universelle» – il n'existe que des stratégies plus ou moins bien adaptées car trop nombreux sont les éléments qui influencent le marché. Pour les nouvelles entreprises à petit budget, nous recommandons cependant le recours à la stratégie souvent citée des «niches de marché». Dans le cadre de cette stratégie, les entrepreneurs se concentrent sur un nombre réduit de prestations réalisées dans un créneau étroit.

**Dans le cas de Pierre, il est important que la stratégie choisie se base bien sur son vision/idée directrice ainsi que sur ses points forts personnels et que ses clients puissent discerner clairement les avantages concurrentiels qu'il leur propose.**

Pierre est en outre conscient du fait que le succès de sa stratégie dépendra en grande partie d'une utilisation harmonieuse des outils de marketing et qu'il sera mesuré par rapport à la rentabilité obtenue (contrôle de réussite). Bien que sachant que les concepts de marketing doivent être orientés à long terme (environ 3 à 5 ans), il planifie d'ores et déjà pour l'année prochaine la réalisation d'un contrôle de réussite afin de vérifier ses objectifs, l'efficacité de la stratégie choisie et afin d'adapter, si besoin est, sa stratégie à la nouvelle situation de l'entreprise et/ou du marché.

### 3.4 Outils de marketing – plan de marchéage

Le nombre des outils de marketing permettant de mettre en œuvre des stratégies est énorme. C'est pour cette raison que Pierre Strasser désire en premier lieu se procurer un aperçu théorique des possibilités telles que définies dans les théories de marketing classiques.

Les outils de marketing sont en règle générale répartis en sept groupes produits/prestations, prix, distribution, communication, personnel, processus et image d'entreprise. Ces groupes commençant tous par la lettre P en anglais, ils sont aussi appelés les sept P.



## Outils de marketing

<b>Produits/prestations (Product)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité</li> <li>• Suppléments</li> <li>• Conception graphique</li> <li>• Nom de marque</li> <li>• Emballage</li> <li>• Prestations</li> <li>• Garanties</li> <li>• Installation</li> </ul>	<b>Prix (Price)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix catalogue</li> <li>• Suppléments</li> <li>• Rabais et remises</li> <li>• Conditions de paiement et de crédit</li> </ul>
<b>Communication (Promotion)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité</li> <li>• Vente personnelle</li> <li>• Public Relations</li> <li>• Promotion des ventes</li> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Communication multimédia</li> </ul>	<b>Distribution (Place)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaux de distribution</li> <li>• Service commercial</li> <li>• Sites</li> <li>• Moyens de transport et gestion des stocks</li> </ul>

Outre ces quatre outils de marketing classiques, les trois outils ci-après font aussi partie des sept P. Ils auront parfois leur importance seulement lors du développement des activités de l'entreprise.

<b>Personnel (People)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement</li> <li>• Développement et formation</li> <li>• Communication interne</li> <li>• Poste et environnement de travail</li> <li>• Intégration de l'environnement (famille/partenaires)</li> </ul>	<b>Processus (Process)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestations centrales et complémentaires</li> <li>• Expérience client</li> <li>• Structure, déroulement et durée des processus</li> </ul>
<b>Image de l'entreprise (Physical Facilities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipement et aménagement</li> <li>• Concept de signalétique</li> <li>• Habits/uniformes</li> <li>• Image d'entreprise, Corporate Design</li> </ul>	

Pour mettre en œuvre avec succès la stratégie, il est essentiel d'harmoniser les divers outils. Seul un plan de marchéage optimisé peut donner au client un ressenti ou une image claire d'un produit ou d'une prestation et contribuer ainsi à façonner une certaine image. Personne ne va faire confiance à un conseiller financier qui affiche ses tarifs sur une page

mal photocopiée et affichée chez un discounter et qui a un répondeur téléphonique avec une forte musique de rock en fond. Les moyens financiers n'étant en général pas illimités, il faut fixer des priorités dès le choix des outils.

Pierre tenant à s'assurer que chacune des mesures retenues complète judicieusement son plan de marchéage et contribue efficacement à son succès, il décide de procéder à une définition systématique des sept P.

### 3.4.1 Produits/prestations (Product)

De manière à pouvoir adapter ses prestations (et donc son véhicule) de manière optimale aux besoins de ses futurs clients, Pierre doit impérativement connaître les attentes de chacun des segments de clientèle (p. ex. boucheries industrielles, abattoirs, grossistes etc.) quant à **la qualité, la flexibilité, la fiabilité, la rapidité, le chauffeur et l'hygiène**.

Comme la notion de «conception des produits et prestations» doit être comprise au sens large, il doit également réfléchir aux **prestations supplémentaires et complémentaires** qu'il pourrait proposer. Plus les prestations qu'il propose sont substituables (p. ex. le transport de marchandises de A à B), plus les prestations supplémentaires et services sont importants. Ces dernières n'ont pas besoin d'être chères, ce qui compte aujourd'hui pour une entreprise c'est surtout **la notion de service**. Un service ressenti par la clientèle comme étant de bonne qualité augmente la fidélité et par là même le succès de l'entreprise car un client satisfait aura plus tendance à acheter une nouvelle prestation qu'un client insatisfait. Les conseillers en assurance, par exemple, proposent à leurs clients fidèles de remplir leur déclaration d'impôts lors de leur consultation annuelle. Et quand au restaurant on amène en plus du sirop une feuille de papier et des crayons de couleur, les enfants se réjouissent et les parents aussi.

**En tant que nouvel entrepreneur, Pierre Strasser doit absolument essayer d'établir rapidement une «marque» avec laquelle il pourra se profiler. Une marque (signe distinctif de l'entreprise) ne se limite pas seulement à un produit, elle peut être constituée par une prestation, une entreprise, une personnalité, un style ou une qualité.**

### 3.4.2 Prix (Price)

La définition et le respect d'une politique tarifaire générale revêtent pour une entreprise une importance cruciale car elles ont des conséquences directes sur les résultats de l'entreprise. En effet, bien que le prix doive couvrir les dépenses et permettre de réaliser un bénéfice, il influence aussi fortement les chances de succès d'un produit ou d'une prestation sur le marché. Ce qui a déjà été mentionné quant à la qualité des prestations est également applicable au prix: il est relatif. Ceci signifie que ce n'est pas le fournisseur mais le client qui décide si une marchandise est chère ou pas, si un tarif est convenable ou exagéré.

**Pour le client, les coûts doivent toujours être en rapport avec l'utilité.**

Comme Pierre Strasser est parfaitement conscient de l'importance du prix, il désire se procurer un premier aperçu sur les différents facteurs qui influencent la fixation des prix. Il s'agit en premier lieu des facteurs suivants: offre et demande, nombre des acteurs sur le

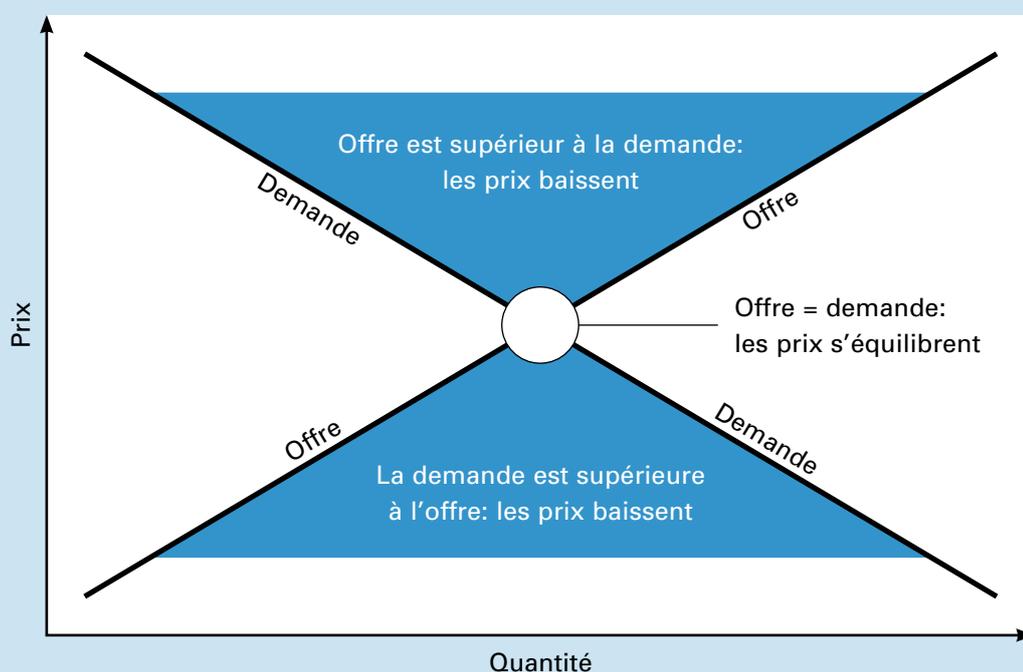
marché, situation concurrentielle (nombre et comportement des autres fournisseurs), dispositions légales, aspects psychologiques (comportement à l'achat, image etc.) et naturellement aussi structure des coûts au sein de l'entreprise même.

### Facteurs conduisant à la fixation des prix



En macroéconomie, on considère fondamentalement le **prix comme un facteur de régulation** entre l'offre et la demande. **Si l'offre est supérieure à la demande** (et c'est le cas depuis des années dans le secteur des transports), alors **le prix baisse**. **Si en revanche la demande est supérieure à l'offre, alors les prix peuvent être augmentés**. On se trouve donc, dès que les prix baissent, face à une augmentation de la demande et à une baisse subséquente de l'offre (théorique)! Le cas contraire se présente lorsque les prix augmentent à cause de nouveaux arrivants sur le marché et que le nombre des demandeurs diminue. Il est également intéressant de considérer le degré de modification nommé **élasticité de la demande**. Plus un produit est nécessaire aux yeux du consommateur (p. ex. l'essence pour les automobilistes), moins la demande est élastique, c'est-à-dire qu'en cas d'augmentation des prix, la baisse de la demande est proportionnellement inférieure à l'augmentation du prix. Le marché réagit à l'inverse quand les produits disposent d'une haute élasticité de prix, c'est-à-dire que si les consommateurs peuvent renoncer à des produits ou prestations (p. ex. bijoux) ou s'ils peuvent recourir à d'autres produits et prestations (produits de substitution), alors la baisse de la demande est proportionnellement supérieure à l'augmentation du prix. C'est la situation à laquelle les CFF par exemple doivent actuellement faire face: toute augmentation du fret ferroviaire conduit à une augmentation des transports par camions.

### Courbe de l'offre et de la demande



Quand Pierre considère de manière réaliste le marché du transport en Suisse, il doit alors constater qu'au cours des dernières années, le nombre des fournisseurs a continuellement augmenté et ce pour une demande restée constante. Cette suroffre génère une pression concurrentielle croissante au niveau des prix. Depuis l'introduction de la limite des 40 tonnes en 2005, cette situation s'est encore tendue, en particulier pour les transports lourds.

Un entrepreneur peut envisager différentes stratégies tarifaires (stratégie de prix élevé, moyen, bas).

**Le «prix juste» doit toujours être évalué sur la base d'un calcul solide et réaliste des coûts effectifs.**

Les nouveaux entrepreneurs n'osent souvent pas demander le prix qu'ils devraient exiger et essaient, grâce à des **prix dits de dumping** (prix ne couvrant pas les coûts), de s'imposer sur le marché d'après la devise «une fois que les affaires marcheront, j'augmenterai peu à peu les prix». Outre les conséquences financières négatives, il est nécessaire de mentionner ici qu'une hausse des prix constitue toujours une opération délicate pouvant causer le désistement de clients présumés fidèles. Les prix de dumping provoquent qui plus est chez les concurrents la mise en place de mesures de défense sévères. À ce jeu-là, le nouvel arrivant se retrouve souvent du côté des perdants car il n'a pas les reins assez solides. Il est illusoire de penser que des prix bas rendent inutiles tous efforts de vente, même les discounters alimentaires prospectent sans cesse pour gagner de nouveaux clients.

Comme en fin de compte la marge et le bénéfice dépendent également des conditions de paiement, l'octroi d'escomptes, de remises ainsi que l'acceptation de la carte de crédit ou des WIR doivent être clairement définis avant même la prise d'activité et pris en considération dans les calculs. Une stratégie nette vous protégera contre l'octroi arbitraire de remises par exemple à des copains d'école ou au club de gymnastique se souvenant subitement de votre existence. Une remise pour paiement en liquide a cependant des conséquences positives car il évite ou réduit le montant d'un crédit en compte courant et diminue le ducroire. **Compte tenu de l'actuel manque d'éthique en matière de paiement, un raccourcissement des délais de paiement de 30 à 20 jours peut constituer un facteur à ne pas sous-estimer, augmentant de plus les liquidités (solvabilité) de l'entreprise.**

Pierre est conscient de ne pouvoir être simultanément le moins cher, le plus rapide et le meilleur. Sur la base de la structure des coûts de son entreprise et de la situation actuelle sur le marché, il définit ses prix et conditions d'après la devise «la qualité a son prix» et assure par là même l'existence durable de son entreprise.

### 3.4.3 Communication (Promotion)

Comme on ne peut gagner de «monnaie sonnante et trébuchante» sans clients, notre jeune entrepreneur se pose maintenant une question extrêmement importante: «Comment arriver à communiquer à mes clients potentiels que j'existe et quelles prestations de service je propose?» Le pire que Pierre puisse faire dans cette situation est de développer un activisme exagéré et incontrôlé. Toutes les actions non coordonnées – comme passer une annonce dans le journal d'une quelconque association, sponsoriser le club de gymnastique, offrir des T-shirts à des enfants – ont un point en commun: dans cette phase du projet, elles ne mènent à rien. Afin d'investir ses moyens financiers aussi efficacement que possible,

Pierre doit d'abord prendre connaissance des différents outils de communication existants et savoir comment les utiliser judicieusement.

**La communication sert à attirer l'attention du client sur un produit ou une prestation de service, à informer celui-ci sur une offre spéciale, à le convaincre et l'inciter à acheter.**

Pour atteindre cet objectif, on peut utiliser en règle générale les outils de communication suivants:

### Outils de communication

**Vente personnelle:** entretien personnel avec le client

**Publicité:** annonces, affiches, flyers, etc.

**Relations publiques:** publireportage, conférence de presse, rapports annuels, etc.

**Promotion des ventes:** bons d'achat, concours pour la clientèle, échantillons, etc.

**Marketing direct:** publicité adressée, etc.

**Sponsoring:** soutien d'associations, de commerces, etc.

**Salons et expositions:** participation à des salons spécialisés, foires, etc.

**Event Marketing:** journée portes ouvertes, fête d'entreprise, etc.

**Médias électroniques:** site web, réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter, etc.), e-mail, SMS

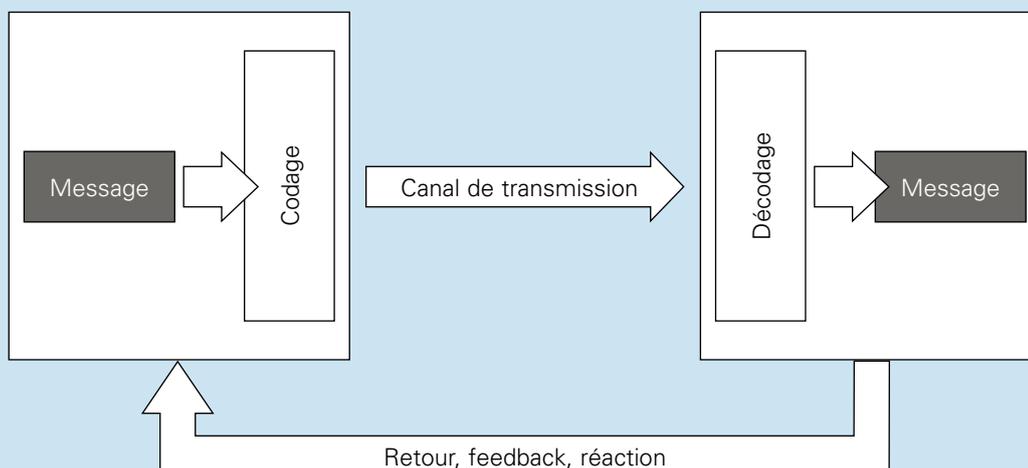
Le **plan promotionnel** (= ensemble des outils de communication utilisés) suit les mêmes règles que le plan de marchéage: **la communication n'aura de succès que si tous les outils sont orientés vers le groupe cible (clients), s'ils se complètent et forment un tout harmonieux.**

Afin de déterminer quel message (**quoi**) il veut transmettre à ses clients (**qui**) à quel moment (**quand**) et sous quelle forme (**comment**) le message devra être «emballé», il est primordial pour Pierre de comprendre en premier lieu comment fonctionne le **processus de communication**.

### Processus de communication

Émetteur (Pierre)

Récepteur (client)



Comme notre jeune entrepreneur ne peut pas «faire de miracles», compte tenu des moyens dont il dispose pour sa politique de communication, il est forcé de faire un choix quant à ses priorités et à ses objectifs et de concentrer ses efforts sur la promotion des ventes ainsi que sur quelques mesures publicitaires ciblées. **Il peut cependant se rassurer, le bouche-à-oreille est bien moins cher et bien plus efficace que certaines campagnes publicitaires sophistiquées.**

## Vente

**La vente directe reste l'outil de communication le plus personnel et donc le plus efficace de tous.**

Comme Pierre ne peut pas (encore) se permettre d'embaucher un représentant, il sait pertinemment qu'il devra au cours des prochains mois aller personnellement à la rencontre de ses clients et assurer le rôle important de support publicitaire de sa propre entreprise. Le succès de son entreprise dépendra en grande partie de ses talents de vendeur et de sa tactique de vente. Les effets d'un contact personnel sont encore considérablement plus efficaces que ceux d'un média impersonnel (comme internet ou l'e-mail). Au vu de l'anonymat croissant des relations commerciales, le vendeur a gagné, dans les dernières années, de plus en plus d'importance, non seulement en tant que représentant de l'entreprise mais aussi en tant que maillon personnel entre l'entreprise et ses clients.

Pour avoir du succès dans le domaine de la vente, une méthode systématique est nécessaire. Celle-ci présuppose la définition des objectifs, de la marche à suivre et de la tactique de vente. Le processus de vente commence avant même l'entretien par l'identification du client, la collecte d'informations actuelles à son sujet et la préparation de l'entretien (définition des objectifs, déroulement, argumentation, réponses à d'éventuelles objections du client etc.) **Le vendeur doit être conscient du fait qu'il n'a, auprès du client, qu'une seule chance.** S'il ne la saisit pas, il risque de perdre d'autres clients par un bouche-à-oreille négatif. En revanche, s'il arrive à convaincre, il gagnera certainement d'autres clients.

Un expert en vente a même dit: **les clients ne veulent pas simplement acheter des produits et prestations, ils cherchent bien plus des solutions à leurs problèmes.** Les éléments psychologiques (aspects comportementaux) jouent lors de l'entretien de vente un rôle indéniable. Dans le secteur de la logistique, les décisions ne sont jamais prises au niveau rationnel, c'est-à-dire sur la base de chiffres et de faits. Ce qui prime, ce sont les **facteurs dits irrationnels**: le charisme du vendeur, sa mimique, ses gestes, sa capacité à écouter et à s'intéresser aux problèmes de son interlocuteur. Qui veut donner bonne impression doit faire preuve d'une part de bonnes compétences techniques mais aussi et surtout d'une manière de s'exprimer correcte et d'une bonne présentation. Pierre devra donc certainement s'acheter un costume à rayures gris foncé car avec les ongles sales et un «jean crasseux», par exemple, il ne sera pas très crédible en tant que transporteur de viande.

Celui qui croit, après la conclusion du contrat, pouvoir se «reposer sur ses lauriers» et attendre impatiemment le prochain client, commet une grave erreur. La pratique a en effet démontré que le **travail d'un vendeur ne commence en réalité qu'après la vente proprement dite.** Si une entreprise oublie ou néglige la clientèle déjà existante, alors elle ne pourra prospérer. **Les clients attendent un suivi personnel!** Ils ne peuvent être fidélisés

durablement que si les relations qui vous lient sont entretenues régulièrement. **Assurer un suivi clientèle** – comme on dit dans le jargon du marketing – **est la meilleure solution pour fidéliser ses clients**: une bouteille de vin en guise de remerciement ou une carte d'anniversaire peuvent faire des miracles.

Pour garantir un suivi clientèle optimal, nous recommandons d'élaborer, dès le début, **un fichier clients** contenant les informations les plus importantes. De nombreuses entreprises informatiques proposent à cet effet des logiciels simples et bon marché.

→→ cf. annexe 4, exemple d'un fichier clients

Afin de pouvoir planifier efficacement les contacts avec ses clients, Pierre ajoute aux informations clients importantes contenues dans son fichier un «historique» lui permettant de répondre aux questions suivantes: comment s'est passé l'entretien? Quels étaient les arguments du client? Qu'a-t-il été convenu? Quand dois-je reprendre contact avec le client? Ce fichier lui sera très utile pour organiser le suivi systématique futur de ses clients.

## Publicité

«**La publicité n'est ni un divertissement ni une forme d'art, elle est bien plus un support d'information. Je ne veux pas que vous caractérisiez une de mes annonces de créative, je veux que vous la trouviez si intéressante que vous achetez le produit**», c'est ce que déclara le fameux publicitaire David Ogilvy.

En règle générale, la publicité a **trois fonctions principales**:

- Gérer l'image de marque et susciter l'intérêt du marché
- Augmenter le degré de notoriété
- Augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice

Notre jeune transporteur est conscient du fait qu'aucune entreprise – et surtout pas une entreprise récemment établie sur le marché – ne peut s'en sortir sans publicité et que le succès de celle-ci dépend de l'utilisation harmonieuse des éléments suivants:

### Éléments publicitaires

**Groupe cible**: groupe de clients clairement défini et ciblé

**Message publicitaire**: un message clair et facile à comprendre

**Style publicitaire**: style, ton, forme et «accrocheur»

**Support publicitaire**: supports appropriés

En tant que nouvel entrepreneur, Pierre Strasser doit maintenant se demander s'il remet sa publicité entre les mains d'un professionnel (agence de publicité) ou s'il s'en charge lui-même. Afin de ne pas trop entamer son budget, il se décide de s'occuper lui-même de sa publicité, avec l'assistance d'un graphiste expérimenté et éventuellement d'un photographe. Afin d'atteindre les objectifs fixés avec les moyens dont il dispose, il se procure en premier lieu un aperçu des mesures publicitaires existantes.

## Mesures publicitaires

### Mesures publicitaires de base

- Conception d'un logo (apparence, identité)
- Création et distribution de cartes de visite
- Impression de papier à lettre, de bons de commande, de jeux de factures
- Élaboration d'un dossier de présentation
- Inscription dans l'annuaire téléphonique ainsi que dans l'annuaire commercial et professionnel
- Création d'un site internet

### Mesures publicitaires à mettre en place à l'occasion de la prise d'activité

- Organisation d'un apéritif d'ouverture
- Publicité directe: envoi de courriers publicitaires, d'e-mails, de SMS.
- Rédaction et distribution d'articles de presse
- Publication d'articles dans un magazine spécialisé
- Envoi de lettres d'informations personnelles
- Réalisation d'appels téléphoniques

### Mesures publicitaires courantes (pour des entreprises à faible budget)

- Apposition d'inscription sur le véhicule
- Formation d'un chauffeur
- Maintien à jour du site internet
- Recours aux réseaux sociaux
- Publication de petites annonces
- Distribution de prospectus
- Envoi de lettres publicitaires (publipostage), envoi d'e-mails et/ou de SMS
- Mise à profit des références acquises (publicité par bouche-à-oreille ciblée)
- Adhésion à des groupes d'intérêt ou associations

Les informations et conseils des professionnels du secteur constituent pour Pierre une aide précieuse lors de la conception et de la réalisation de l'image publicitaire qu'il a choisie.

## Logo de l'entreprise

La **création d'un logo** représente pour une nouvelle entreprise une étape extrêmement importante. L'image publicitaire interne et externe d'une entreprise doit être homogène et facile à retenir. Nous vous conseillons donc pour cette tâche d'avoir recours à un créateur spécialisé dans ce domaine (graphiste). **Pour une entreprise du secteur des transports, c'est avant tout l'identité visuelle (corporate design) qui est décisive pour communiquer la philosophie de l'entreprise vers l'extérieur.** Les éléments constitutifs du logo: police de caractère, couleur et écriture doivent être parfaitement adaptés les uns aux autres, être modernes, avoir un fort potentiel de reconnaissance, être facilement compréhensibles et correspondre à l'activité de l'entreprise: dans le secteur du transport, c'est le dynamisme et le mouvement qu'il faut transmettre. Pierre désire ajouter à ces notions celles «d'hygiène, de sérieux et de fiabilité». Le logo à concevoir doit de plus pouvoir être apposé sur un camion ainsi que sur tout le matériel de correspondance (papier à lettre, cartes de visite, formulaires de facture etc.) de petits et grands formats.



## Envois publicitaires (publipostage)

Pierre désire écrire la lettre publicitaire lui-même mais devrait, avant de l'envoyer à ses clients, la soumettre au regard critique d'un spécialiste. Il est impératif de vérifier le contenu, le message, l'exactitude, la compréhension, la logique ainsi que l'effet de la lettre et de corriger notamment les fautes d'orthographe. Un publipostage truffé d'erreurs aurait un effet des plus néfastes sur l'image de marque de votre entreprise.

→→ cf. annexe 5, lettre publicitaire

## Internet (site web)

Les sites internet d'entreprise (site web) offrent également à de petites entreprises la possibilité de se présenter par des images et du texte. Sur le site, Pierre Strasser peut par exemple présenter les locaux de l'entreprise, ses collaborateurs, le parc de véhicules et d'autres informations encore. Les personnes intéressées peuvent en outre télécharger des formulaires et les imprimer ou prendre directement contact avec lui.

**Comme un site web est à la fois la carte de visite et le prospectus de l'entreprise, il doit être réalisé de manière professionnelle.** Même si les fournisseurs d'accès internet offrent des «outils» pour créer un site web simple, Pierre devrait s'adresser à un professionnel d'internet et veiller absolument à ce que **l'adresse internet soit déjà annoncée avant la création de l'entreprise.** Pierre est également conscient que la maintenance d'un site internet doit être assurée sur la durée, et que rien n'est plus durablement préjudiciable à la réputation de son entreprise que des fautes d'orthographe et des informations dépassées.

## Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux **englobent tous les médias permettant aux utilisateurs d'internet d'échanger et de récolter des contacts, des expériences, des opinions, des impressions ou des informations.**

En 2010 déjà, 42 % de l'ensemble des utilisateurs d'internet en Suisse disposaient d'un profil sur au moins un réseau social. Selon une étude actuelle, ce chiffre atteignait environ 92 % à la fin de l'année 2018.

En principe, chaque entreprise devrait se pencher sur la question. Il est en effet important de savoir dans quelle mesure et dans quel but les propres groupes-cibles (les clients en particulier) utilisent ces plateformes. Dans ce contexte, les objectifs classiques de communication que sont l'image, la notoriété ainsi que l'acquisition et la fidélisation de clients sont prioritaires pour les entreprises.

Pierre est conscient du fait que la communication continuera de changer sous l'influence des réseaux sociaux. Cependant, pour le secteur commercial et le segment clients qu'il a choisis, les réseaux sociaux ne relèvent pas encore d'une grande importance. C'est pourquoi il décide de ne pas y avoir recours pour le moment. Il est néanmoins convaincu que les plateformes telles que Twitter, Facebook, YouTube, etc. constituent déjà un outil de communication particulièrement intéressant et important à l'heure actuelle.

## Chauffeur et véhicule

Pour une entreprise de transports, le **chauffeur et le véhicule sont les «supports publicitaires» les plus importants et les moins chers**. Un nouvel entrepreneur devra donc porter une attention toute particulière à l'état de son camion ainsi qu'à la présentation et au comportement de son conducteur. Comment un grand distributeur de denrées alimentaires pourrait-il avoir confiance dans une entreprise livrant avec un véhicule sale et délabré conduit par un chauffeur débraillé, démotivé et renfrogné?

Grâce à la liste suivante, Pierre passe une nouvelle fois en revue les différents **moyens publicitaires** à sa disposition avec leurs avantages et inconvénients.

### Avantages et inconvénients des différents moyens publicitaires

Supports	Avantages	Inconvénients
Journaux	actuels, flexibles, bonne couverture du marché local, haut degré de crédibilité, bonne réception	caractère peu frappant, mauvaise qualité d'impression, chaque exemplaire n'est lu superficiellement que par une ou deux personnes, effet de courte durée
Magazines	sélectifs, haute crédibilité, prestige, bonne qualité d'impression, longue durée de vie, lus par plusieurs personnes	effet de moyenne durée, planification de longue date, tirage éventuellement plus faible que pour un journal, impossible d'influencer la position de l'annonce dans le magazine
Radio	haute diffusion géographique et démographique, bonne probabilité de contact, prix relativement faible	support non visuel, contact fugitif avec le client, effet de courte durée, utilisable qu'une seule fois
Télévision	image en mouvement, combinaison d'image et de son, grand rayon d'action, haute probabilité de contact	coûts élevés, contact avec le client plutôt fugitif, faible sélectivité, effet de courte durée
Publicité directe	très sélectif, flexible, contact personnel et intense avec les clients, effets mesurables	coûts relativement élevés, souvent faible crédibilité, informations isolées

Affiches	flexibles, haute reproductibilité, nombreux contacts en fonction de l'emplacement, coûts faibles, effet d'un certain nombre d'affiches contrôlable	pas de sélectivité possible, faible potentiel de créativité (image/couleurs, peu de texte), contact peu personnel
Internet/réseaux sociaux	haute diffusion géographique et démographique, nombre des contacts mesurable, possibilité d'une certaine sélectivité, marché de l'avenir, images en mouvement, coûts plutôt faibles	client peut commander la sélection; effet de courte durée, nécessité de mise à jour permanente

Compte tenu de son cadre budgétaire limité, des objectifs poursuivis, du temps dont il dispose ainsi que de l'effet et des coûts engendrés par les mesures publicitaires et médias, Pierre Strasser se décide à concentrer son action sur son site internet et sur la publicité directe. Il reste ainsi fidèle à sa devise «qualité vaut mieux que quantité» et mise avant tout sur une publicité par bouche-à-oreille positive.

### 3.4.4 Distribution (Place)

La distribution consiste à fournir:

- **la bonne prestation**
- **au bon client**
- **au bon endroit**
- **au bon prix**
- **au bon moment et**
- **dans la bonne quantité.**

Pour Pierre Strasser, en tant que simple transporteur, se posent par ailleurs les questions suivantes: dépend-il de manière générale, lors de la fourniture de ses prestations, d'un partenaire (qui lui fournit par exemple une capacité d'entreposage supplémentaire ou une plateforme de transbordement)? Quel est l'«emplacement idéal» de son entreprise?

Les **critères de décision et les bases** les plus importants pour le **choix de l'emplacement** lui sont fournis par son idée commerciale et l'analyse du marché. Les facteurs suivants peuvent jouer un rôle important dans ses réflexions:

- Proximité avec la clientèle
- Situation concurrentielle
- Marché du travail
- Situation et infrastructure en matière de transports
- Besoin de place et environnement
- Domicile
- Impôts et coûts

### 3.4.5 Personnel (People)

Après ces quatre P traditionnels, le premier des trois autres P signifie «people» (personnel ou politique du personnel). Il concerne logiquement les futurs employés de Pierre Strasser. **Pour les clients, son personnel est un indicateur important de la qualité des produits et prestations.**

Il est donc recommandé à Pierre Strasser de se concentrer sur le recrutement des «bons» employés, avec une bonne orientation clients et de veiller en continu à son développement et à sa qualification. Une expérience positive avec un employé donne une image globalement positive de l'entreprise.

### 3.4.6 Processus (Process)

Par processus, Pierre Strasser entend **l'analyse et l'optimisation continues des déroulements** au sein de son entreprise afin de pouvoir agir de manière plus conviviale pour le client, sans pour autant perdre de vue les objectifs de l'entreprise.

Il faut donc naturellement prendre en compte autant que possible les besoins actuels des clients en matière administrative. Pierre doit donc envisager au plus tôt les solutions envisageables pour les activités suivantes:

- Bulletins de livraison électroniques (p. ex. en utilisant des tablettes)
- Facturation électronique
- Traçabilité des envois
- Accès externe aux niveaux des stocks

Afin d'optimiser en continu l'ensemble des processus, il est donc aussi important pour Pierre Strasser de miser sur les connaissances des employés. Leur regard sur l'entreprise a une fraîcheur inégalable et les expériences qu'ils ont accumulées précédemment peuvent être utiles. Ce ne sont pas seulement les nouveaux employés qui apprennent quelque chose grâce à Pierre, mais Pierre qui apprend quelque chose grâce à eux.

Pierre Strasser pose donc régulièrement les trois questions suivantes à ses (nouveaux) employés:

- Qu'avez-vous remarqué en premier lorsque vous êtes venu dans nos locaux ou lors de votre premier contact avec notre entreprise?
- Qu'amélioreriez-vous si cette entreprise était la vôtre?
- Et que ne changeriez-vous pas, sous aucun prétexte?

Les réponses sont souvent étonnantes!

### 3.4.7 Image de l'entreprise (Physical Facilities)

Le dernier des sept P regroupe les «Physical Facilities», soit les équipements et l'environnement visible de l'entreprise.

Quelques exemples:

- Places de stationnement pour la clientèle
- Musique de fond
- Aménagement intérieur
- Salle de repos et de séjour pour les employés
- Restaurant du personnel
- Réception des clients

L'image de l'entreprise peut contribuer de manière décisive à influencer positivement la décision d'achat du client. Il faut toutefois veiller à ce que la perception externe concorde avec la stratégie de communication.

#### **Questions récapitulatives**

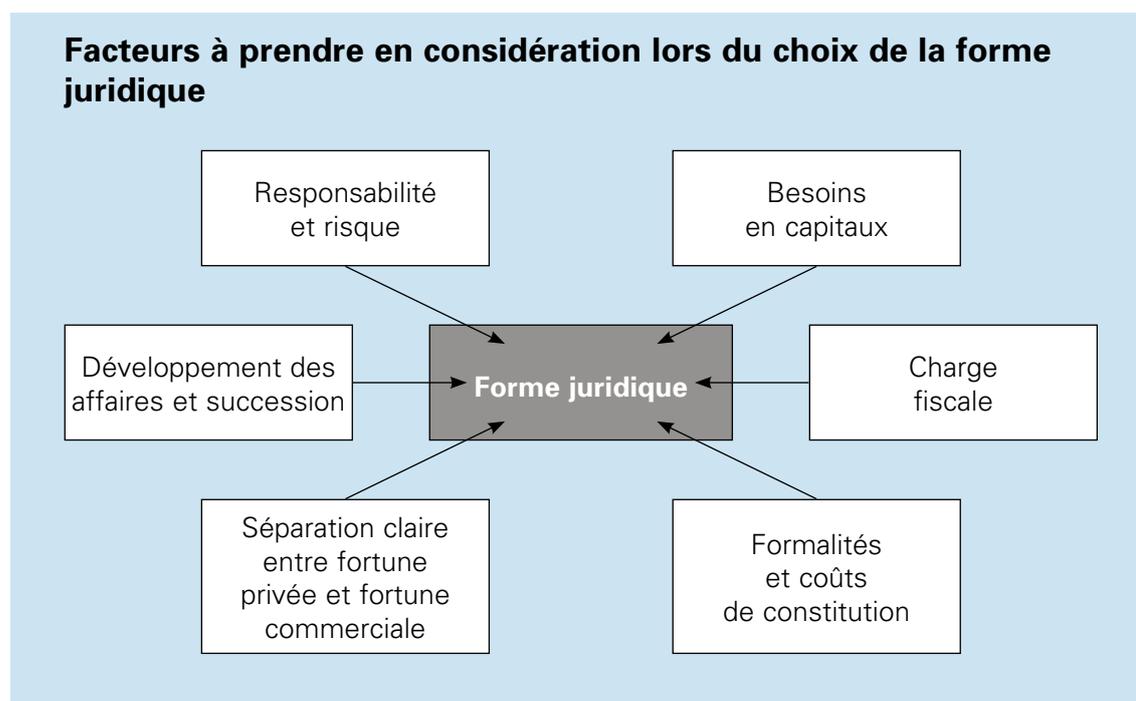
4. *Qu'entend-on dans le domaine de l'étude de marché par des informations quantitatives?*
5. *Sur quels éléments une stratégie de marketing couronnée de succès doit-elle se baser?*
6. *Quels sont les sept domaines qui composent un plan de marchéage?*
7. *Citez les trois mesures publicitaires les plus efficaces et les moins onéreuses.*
8. *Que vous montre l'analyse SWOT?*

# Chapitre 4

## Droit des sociétés / forme juridique

### 4.1 Réflexions fondamentales

Une fois que Pierre a pris la décision de créer une entreprise, il doit se livrer à des réflexions d'ordre économiques et juridiques. Le choix de la forme juridique de son entreprise dépend de différents aspects. Les plus importants d'entre eux sont:



Les seules formes juridiques entrant en ligne de compte pour l'entreprise de Pierre sont:

- L'entreprise individuelle
- La société anonyme (SA)
- La société à responsabilité limitée (Sàrl)

Dans le chapitre présent, ces formes juridiques seront abordées en détail.

## 4.2 Entreprise individuelle

En tant que propriétaire d'une entreprise de transports à but lucratif, Pierre Strasser devient «commerçant au sens juridique». S'il ne choisit pas de forme juridique, son entreprise aura automatiquement, dès la prise d'activité, le statut d'entreprise individuelle.

Se mettre à son compte en tant qu'entreprise individuelle présuppose que la caisse cantonale de compensation (dans l'industrie des transports, la SUVA est en premier lieu compétente pour l'évaluation) donne son accord. Est considérée une personne exerçant une activité lucrative indépendante toute personne qui:

- travaille en son nom propre et
- à son compte;
- est indépendante dans son travail;
- porte elle-même le risque économique.

La SUVA a rédigé une brochure concernant la question de l'activité lucrative indépendante ou dépendante.

Elle est disponible à l'adresse: <https://www.suva.ch/materiel/documentation/exercez-vous-une-activite-independante>

### Caractéristiques d'une entreprise individuelle

- L'entrepreneur individuel est l'unique propriétaire de l'entreprise.
- C'est à lui seul que reviennent les gains mais aussi les pertes.
- La responsabilité pour les dettes commerciales est illimitée – l'entrepreneur répond des dettes à concurrence de la fortune commerciale de l'entreprise et si celle-ci ne suffit pas, de sa fortune personnelle.
- Capital et direction sont concentrés en une personne, ce qui a l'avantage indéniable de faciliter la prise de décision.
- Pas de prescriptions minimales en matière de capital.
- L'obtention de capitaux est soumise à des limites strictes.
- Le bénéfice et le capital sont intégrés dans la déclaration d'impôt privée et soumis à l'impôt.
- La création de l'entreprise se fait sans formalités dès la prise d'une activité indépendante.
- Frais de création modestes.
- La raison individuelle (nom) de l'entreprise se compose du nom de famille du propriétaire accompagné ou non de la désignation de l'activité commerciale, p. ex. Transports Dupont, Ramonage Paul Durant, Coiffure Martin.

## 4.3 Société anonyme SA

La société anonyme est une société avec une entreprise propre dont le capital déterminé à l'avance (capital-actions) est divisé en sommes partielles (actions). Conformément à l'article 620 CO, la société anonyme ne répond des dettes qu'à concurrence de l'actif social.

### Caractéristiques d'une SA

- La question de la responsabilité est au centre des priorités. La SA répond de ses dettes exclusivement à concurrence de l'actif social.
- La responsabilité privée du conseil d'administration n'est engagée qu'en cas de négligence et/ou d'intention prouvée.
- Il existe une claire délimitation entre ce qui est privé et ce qui est professionnel.
- Les bailleurs de fonds restent en arrière-plan et sont anonymes.
- Le bénéfice est versé aux actionnaires sous forme de dividende proportionnellement à leur participation au capital-actions.
- Pour créer une société anonyme, vous avez besoin: d'une personne appelée à authentifier les actes publics (notaire) qui rédige les statuts (réglant principalement la raison sociale, le siège et le but de la société), d'au moins un actionnaire fondateur et d'un capital social minimum de CHF 100'000.–.
- 20 % au moins du capital-actions, respectivement CHF 50'000.–, doit être libéré.
- Le capital peut être versé en espèces ou sous forme d'apports en nature, comme par exemple des véhicules, du mobilier, des machines, etc.
- La société n'acquiert sa personnalité juridique en tant que personne morale qu'avec son inscription au registre du commerce.
- La société anonyme est tenue de tenir une comptabilité et elle est soumise à des prescriptions comptables strictes.
- Des organes (conseil d'administration, assemblée des actionnaires respectivement assemblée générale et organe de révision) doivent être nommés.
- Les entreprises avec moins de 10 emplois à plein temps peuvent renoncer au contrôle restreint. Cela requiert toutefois l'inscription correspondante dans le registre du commerce et le consentement de l'ensemble des actionnaires.
- La société est imposée en tant que telle, et elle doit remplir une déclaration d'impôt propre.
- Nous sommes en présence d'une double imposition économique (cf. chapitre 4.5).
- Pour désigner l'entreprise, on peut choisir des noms de personne (Martin Dupont SA), des noms de choses (Transports de marchandises SA) ou des noms de fantaisie (Roadstar SA). L'adjonction «SA» est obligatoire.

## 4.4 Société à responsabilité limitée Sàrl

Cette forme juridique est soumise en grande partie aux mêmes conditions que la société anonyme. Dans la présentation qui va suivre des caractéristiques de la Sàrl, nous nous limiterons donc aux différences par rapport à la SA.

### Caractéristiques d'une Sàrl

- Les associés sont inscrits au registre du commerce avec leurs parts sociales, et ils ne sont donc pas anonymes.
- Le capital (capital social) se monte à CHF 20'000.– au minimum, et il doit être libéré à 100 %.
- Le transfert de parts sociales est possible sans acte authentique.
- Responsabilité personnelle du gérant en cas de négligence ou d'intention.
- L'adjonction Sàrl doit obligatoirement figurer dans le nom de l'entreprise.

## 4.5 Double imposition économique

Les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée sont soumises à ce qu'on appelle une «double imposition économique». L'expert-comptable explique à Pierre Strasser ce que cela signifie.

Si une SA ou une Sàrl réalise un bénéfice, celui-ci est imposé en tant que tel au niveau de la société. Si les actionnaires, respectivement les associés décident de distribuer tout ou partie du bénéfice sous forme de dividende, celui-ci est également imposé en tant que revenu personnel de chaque actionnaire ou associé. D'où la notion de double imposition économique, puisque le bénéfice d'une société est imposé deux fois, et donc à double. Afin de tenir compte de ceci, en matière d'impôts fédéraux, les dividendes, en tant que revenus, ne sont imposés qu'à 60 %. Les cantons peuvent chacun définir leurs propres allègements fiscaux. Si tous les propriétaires travaillent dans l'entreprise, il vaut la peine de vérifier si des salaires plus élevés ne sont pas préférables à une distribution de dividendes.

Autre aspect: une société paie également des impôts sur son capital propre. Le (ou les) propriétaire-s de l'entreprise paient également des impôts à titre privé sur la valeur de ses/leurs actions/parts sociales, parce que celles-ci doivent être déclarées comme des éléments de fortune privée. Ici également, la même fortune est imposée deux fois.

## 4.6 Inscription au Registre du commerce RC

Les principales données concernant une entreprise sont inscrites au registre du commerce, comme par exemple la date de fondation, le but de l'entreprise, le capital et les droits de signature au sein de l'entreprise. Ces inscriptions peuvent être consultées sur [www.zefix.ch](http://www.zefix.ch).

Pierre Strasser se demande s'il doit inscrire son entreprise au Registre du commerce et où il peut trouver les prescriptions correspondantes. L'obligation d'inscription est réglée dans **l'ordonnance sur le registre du commerce (OCR)**.

Pour toutes entreprises enregistrées sous la forme juridique de l'entreprise individuelle, l'inscription au RC n'est obligatoire qu'à partir d'un chiffre d'affaires supérieur à CHF 100'000.–. Les personnes juridiques comme les SA ou les Sàrl, doivent toujours être inscrites au Registre du commerce. La forme juridique choisie et enregistrée peut cependant être modifiée par exemple lorsque les conditions cadres et environnementales de l'entreprise changent subitement.

### Conditions juridiques de l'inscription au Registre du commerce

- Protection de la raison sociale: la raison sociale ne peut être copiée par aucune autre personne ou entreprise.
- Poursuite par voie de faillite: en cas de faillite, l'intégralité de la fortune peut être retenue pour le remboursement des dettes.
- Obligation de tenue d'une comptabilité: la tenue d'une comptabilité est alors obligatoire.

Pierre Strasser trouve de plus amples informations à l'adresse: **www.shab.ch**. Pour une entreprise individuelle, le plus simple est de s'inscrire au registre du commerce par le biais de la plateforme **www.easygov.swiss**.

## 4.7 Avantages et inconvénients des différentes formes juridiques

Pierre Strasser passe en revue les avantages et inconvénients des formes juridiques possibles en se servant du tableau suivant:

Formes juridiques	Avantages	Inconvénients
Entreprise individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fondation s'effectue de manière informelle, rapide et en grande partie gratuite.</li> <li>• Les bénéfices restent en possession de l'entrepreneur.</li> <li>• L'imposition se fait dans le cadre de la déclaration d'impôts privée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La responsabilité est illimitée et engage la fortune commerciale et personnelle.</li> <li>• Pas de séparation claire entre la fortune commerciale et personnelle.</li> </ul>

Formes juridiques	Avantages	Inconvénients
Société anonyme SA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité limitée à concurrence de la fortune commerciale.</li> <li>• Séparation claire entre la fortune commerciale et personnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création n'est possible qu'en présence d'une personne préposée à la rédaction d'un acte.</li> <li>• Capital d'au moins CHF 100'000.–.</li> <li>• Le bénéfice doit être partagé entre les actionnaires.</li> <li>• Organe de révision obligatoire, avec possibilité d'y renoncer pour les petites SA</li> <li>• Une déclaration d'impôts spéciale doit être remplie.</li> <li>• Double imposition économique</li> </ul>
Société à responsabilité limitée Sàrl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité limitée à concurrence de la fortune commerciale.</li> <li>• Capital d'au moins CHF 20'000.– «seulement».</li> <li>• Séparation claire entre la fortune commerciale et personnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création n'est possible qu'en présence d'une personne préposée à la rédaction d'un acte.</li> <li>• Le bénéfice doit être partagé entre les sociétaires.</li> <li>• Une déclaration d'impôts spéciale doit être remplie.</li> <li>• Organe de révision obligatoire, avec possibilité d'y renoncer pour les petites Sàrl</li> <li>• Double imposition économique</li> </ul>

Après mûre réflexion, Pierre Strasser se décide à créer une Sàrl. Les arguments décisifs pour lui sont la responsabilité limitée à concurrence de la fortune commerciale ainsi que la séparation claire entre le domaine commercial et le domaine personnel. Une entreprise individuelle représente pour lui et sa famille un risque trop important compte tenu de la responsabilité personnelle illimitée. Pour la raison sociale, il opte pour **«Pierre Strasser Transports et Logistique Sàrl»**. Avec cette raison sociale, Pierre Strasser se réserve la possibilité d'offrir un nombre et des types de prestations presque illimités dans le domaine des transports et de la logistique. Les statuts nécessaires et la création de la société doivent maintenant être préparés avec le notaire.

### Questions récapitulatives

9. Peut-on modifier la forme juridique d'une entreprise et à quel moment?
10. Quelle fortune est mise à contribution pour le remboursement des dettes d'une société à responsabilité limitée (Sàrl)?

# Chapitre 5

## Évaluation du véhicule

### 5.1 Généralités

«**Sachez passer du rêve à la réalité**». La pression croissante sur les coûts, les évolutions techniques vertigineuses dans le domaine de la construction automobile ainsi que les conditions cadres légales et écologiques en perpétuel mouvement obligent Pierre Strasser à clarifier minutieusement certains points avant l'achat de son véhicule.

**Comme une erreur d'investissement peut avoir des conséquences financières catastrophiques pour une entreprise, Pierre doit absolument prendre en compte tous les facteurs matériels importants lors de l'évaluation du véhicule. Il doit de plus agir avec méthode, se fixer des priorités et surtout mettre les exigences posées par la clientèle au centre de toutes ses réflexions.**

Il doit impérativement tenir compte des **différents champs d'utilisation** et choisir son véhicule en conséquence, par exemple transport pour compte propre par rapport au transport dans un but commercial etc. Le même problème se pose dans le domaine des transports de voyageurs car les autocars de ligne ne doivent pas répondre aux mêmes exigences que les autocars de tourisme. De manière à minimiser le risque d'une mauvaise décision, il est crucial d'examiner également **le prix d'achat, la durée de vie utile, la valeur de revente, les normes EURO** (y compris les tendances de développement) ainsi que **l'évolution des frais de maintenance et de réparation** (évolution progressive des coûts). Comme Pierre est conscient du nombre important de facteurs décisifs, il se décide à utiliser, comme soutien à son processus de décision, un questionnaire systématique qui lui servira de base pour la demande d'offres. Pour l'analyse des offres, il aura recours à un schéma d'évaluation.

Afin de pouvoir prendre une première décision de principe, Pierre Strasser se renseigne auprès d'un spécialiste neutre au sujet des **motorisations** faisant office d'**alternatives** au moteur diesel conventionnel. La liste ci-après lui permet d'avoir une bonne vue d'ensemble:

**Moteur électrique:** Les experts s'accordent à penser que la mobilité électrique jouera à l'avenir un rôle déterminant pour les poids lourds également. Mais la source d'énergie est un élément central à cet égard. L'énergie primaire doit être renouvelable pour qu'un moteur électrique en vaille simplement la peine.

**Technique hybride:** Cette technique est moins développée pour les poids lourds, car le poids supplémentaire qu'elle implique (moteur diesel et moteur électrique / batterie) pénalise la charge utile.

**Carburants bio:** Il s'agit de carburants liquides ou gazeux produits à partir de matières premières renouvelables. Ils sont le plus souvent moins onéreux que les carburants fossiles et réduisent surtout considérablement les émissions de CO<sub>2</sub>.

**Gaz:** Il s'agit surtout de gaz naturel liquéfié (GNL, ou LNG, Liquefied Natural Gas), mais aussi de gaz tiré de la biomasse. Ce type de motorisation est promis à un bel avenir, car le poids réduit qu'elle suppose permet d'avoir un grand rayon d'action. Pour le gaz également, la source d'énergie est déterminante. Les émissions réduites (surtout en CO<sub>2</sub> et en particules) par rapport au diesel ne sont possible que si le gaz provient non pas de sources fossiles mais renouvelables.

**Pile à combustible:** Cette technique fait l'objet de débats depuis des années. Pour diverses raisons, elle n'a toutefois pas encore réussi à s'imposer.

Pour Pierre Strasser, la charge utile, le rayon d'action, la durée d'utilisation prévue et la densité du réseau de stations-service jouent un rôle important en plus de la valeur d'acquisition du véhicule et compte tenu de l'utilisation envisagée ainsi que de ses possibilités financières. Après mûre réflexion, il se décide donc à acheter un camion diesel.

## 5.2 Questionnaire pour l'acquisition d'un véhicule

### Structure du questionnaire

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. Construction du véhicule | 8. Freins                                      |
| 2. Moteur                   | 9. Cabine du conducteur                        |
| 3. Système de transmission  | 10. Systèmes d'assistance                      |
| 4. Suspension/essieux       | 11. Systèmes d'information et de communication |
| 5. Roues/pneus              | 12. Installation électrique                    |
| 6. Système de carburant     | 13. Service/maintenance                        |
| 7. Châssis                  | 14. Prix d'acquisition                         |

#### 1. Construction du véhicule

- Quelle combinaison de véhicules (véhicule simple, train routier, tracteur de semi-remorque, etc.) est la mieux adaptée et la plus économique pour moi?
- La construction du véhicule correspond-elle aux prescriptions en vigueur (transport frigorifique, transport de denrées alimentaires, transport de substances dangereuses, etc.)?
- Y a-t-il assez de points d'arrimage pour assurer la cargaison et correspondent-ils aux normes en vigueur?
- L'influence des dispositifs de transbordement (plate-forme élévatrice, grue, etc.) sur la répartition des charges a-t-elle été prise en compte?
- Avec quel type de construction puis-je atteindre la charge utile la plus élevée?
- Le véhicule répond-il aux exigences des donneurs d'ordre (place pour transbordement, rampes, etc.)
- Transport de personnes: la construction du véhicule (soute à bagages, distance entre les sièges, nombre de places assises, sanitaires et cuisine, etc.) correspond-elle aux besoins de la clientèle?

- Transport de personnes: Est-il possible au besoin d'utiliser une remorque ou d'installer des caissons à bagages?
- etc.

## 2. Moteur

- Quelle puissance est nécessaire et raisonnable pour les mandats de transport prévus?
- Quel type de propulsion est adapté (diesel, gaz, hybride, électrique, etc.)?
- Quelle norme d'émission de gaz d'échappement est disponible (EURO 3, 4, 5, 6, respectivement standard EEV, etc.)?
- Les éventuelles réserves du client concernant les émissions de gaz d'échappement (normes EURO, filtre à particules, etc.) sont-elles écartées?
- Certains pays disposent de prescriptions en matière de gaz d'échappement, de bruit et de sécurité. Ces exigences légales sont-elles remplies, le cas échéant?
- L'utilisation de carburants biologiques est-elle autorisée?
- Le véhicule peut-il être utilisé seul ou seulement avec une remorque?
- Quel poids effectif peut-on transporter?
- etc.

## 3. Système de transmission

- Quel système de transmission (manuel, automatique, etc.) est-il judicieux d'acheter compte tenu des tâches prévues, de la sécurité, de la consommation de carburant, du confort, etc.?
- Le système de transmission est-il dimensionné pour la charge brute totale nécessaire?
- La réduction d'essieux correspond-elle aux tâches de transport planifiées (trafic urbain, trafic régional, trafic interurbain, etc.)?
- Est-il nécessaire d'avoir plusieurs essieux entraînés (prescription en matière d'adhérence, parcours tout terrain, etc.)?
- Les frais supplémentaires entraînés par un véhicule tout terrain (prix d'achat, maintenance, etc.) sont-ils connus?
- L'équipement avec des chaînes à neige rotatives est-il nécessaire (utilisation en hiver)?
- etc.

## 4. Suspension / essieux

- La charge par essieu correspond-elle aux tâches prévues quant à la répartition des charges?
- La superstructure du véhicule est-elle prise en compte dans la sélection des essieux?
- Quelle combinaison d'essieux choisir pour les tâches prévues?
- L'entraxe des essieux, le rayon de braquage etc. correspondent-ils aux tâches prévues?
- Un système d'abaissement du véhicule (rampe, interface multifonctionnelle) est-il nécessaire?
- etc.

## 5. Roues / pneus

- Quels pneumatiques sont les mieux appropriés quant à la capacité de charge, la sécurité, la consommation de carburant et la durée de vie?
- Est-il judicieux d'avoir une roue de secours (perte de charge admissible)?
- Des chaînes à neige sont-elles nécessaires?
- etc.

## 6. Système de carburant

- Pour quelle distance le contenu du réservoir doit-il suffire?
- Pour quelle distance le contenu du réservoir d'AdBlue doit-il suffire?
- Pour quelle distance la charge de la batterie doit-elle suffire?
- L'aptitude en conditions hivernales est-elle garantie?
- etc.

## 7. Châssis

- Le châssis répond-il aux exigences posées par la superstructure du véhicule?
- La protection anti-encastrement latérale, avant et arrière correspond-elle à l'usage prévu du véhicule (ajustable, démontable, etc.)?
- etc.

## 8. Freins

- Les exigences éventuelles du donneur d'ordre (ESP etc.) concernant le système de freinage sont-elles satisfaites?
- Le programme électronique de stabilité (ESP), les systèmes d'assistance au maintien de la trajectoire etc. augmentent la sécurité routière.
- Quel dispositif de raccordement est-il nécessaire de prévoir pour le système de freinage de la remorque (raccordement Duomatic, ABS, etc.)?
- Les ralentisseurs Retarder, Intarder, Telma, etc. sont-ils utiles (perte de charge admissible)?
- etc.

## 9. Cabine du conducteur

- La cabine correspond-elle bien aux besoins du conducteur (facteur de motivation)?
- Une cabine à couchette s'avère-t-elle nécessaire (perte de charge admissible et de volume)?
- Le siège du conducteur satisfait-il aux exigences en matière d'ergonomie?
- Est-il judicieux de prévoir une climatisation pour plus de sécurité et de confort?
- L'installation d'un chauffage est-elle nécessaire pour le transport en hiver?
- etc.

## 10. Systèmes d'assistance

- Alerte de franchissement involontaire de ligne?
- Régulateur de distance?
- Régulateur de vitesse intelligent et prédictif?
- Assistance active au freinage d'urgence?
- Assistance contre le vent latéral?
- Assistance stop and go?
- Assistance angle mort et protection latérale?
- Assistance dans les virages?
- Aide au parquage et assistance remorque (véhicules de livraison)?
- Assistance feu de route et identification des panneaux de signalisation?
- Systèmes de caméra?

## 11. Systèmes d'information et de communication

- Toutes les exigences du donneur d'ordres (dispositions) concernant les systèmes de communication et de possibilités de suivi des envois sont-elles satisfaites (GPS, fax, portable, radio, système de navigation, module télématique, scanner, lecteur de codes-barres, etc.)?

- De quel système la cabine doit-elle disposer pour les péages, la RPLP, etc.?
- Transport de personnes: Les systèmes de communication (lecteur et écrans DVD, installation audio, accès WLAN, etc.) sont-ils adaptés aux besoins de la clientèle?
- etc.

### 12. Installation électrique

- L'installation batterie et alternateur correspond-elle à l'utilisation prévue du véhicule?
- L'alimentation électrique de tous les groupes additionnels est-elle garantie?
- L'installation électrique est-elle en conséquence des marchandises transportées (p. ex. dans le cas de matières dangereuses)?
- Essaie-t-on d'avoir un type de tachygraphe numérique unique pour l'ensemble du parc de véhicules?
- Transport de personnes: Une alimentation électrique 220 volt est-elle nécessaire pour les appareils électroniques?
- etc.

### 13. Service/maintenance

- Quel est l'intervalle de temps entre les cycles de maintenance?
- Quelle est la fréquence des pannes?
- Qu'en est-il des coûts pour pièces de rechange et des conditions de livraison?
- Où se trouve le garage agréé le plus proche?
- Quelle est la valeur de revente de ce type de véhicule?
- Un véhicule de remplacement sera-t-il mis à disposition le cas échéant?
- Un service 24h/24 est-il assuré (en particulier pour le transport de personnes)?
- À combien se montent les coûts de service et de maintenance?
- etc.

### 14. Prix d'acquisition

- À combien se monte le prix d'acquisition?
- À quelle durée d'utilisation peut-on s'attendre?
- Quelle est la valeur de revente?
- Quelles sont les possibilités de financement possibles (cf. chapitre 8)?
- etc.

## 5.3 Schéma d'évaluation pour la sélection d'un véhicule

Grâce à ce schéma d'évaluation simplifié, Pierre a la possibilité de comparer systématiquement plusieurs véhicules proposés. Pour ce faire, il a adapté les critères à ses propres besoins et donne à chacun des points une note allant de 1 à 6. Si besoin est, il peut pondérer certains critères du schéma en les multipliant par un coefficient 2 ou 3.

Critères	Véhicule 1	Véhicule 2	Véhicule 3
<b>Construction</b>			
Mise en sécurité des charges etc.	6	4	5
<b>Moteur</b>			
Consommation etc.	5	3	4
<b>Système de transmission</b>			
Boîte à vitesses etc.	5	5	4

Critères	Véhicule 1	Véhicule 2	Véhicule 3
<b>Suspension/essieux</b> Charge à l'essieu etc.	6	5	5
<b>Roues/pneus</b> Limite de charge etc.	6	4	5
<b>Système de carburant</b> Volume du réservoir etc.	6	5	5
<b>Châssis</b> Protection anti-encastrement etc.	5.5	4	5
<b>Freins</b> Puissance au frein etc.	5	5.5	5
<b>Cabine du conducteur</b> Exigences en matière d'ergonomie etc.	5	5	5
<b>Systèmes d'assistance</b> Alerte de franchissement involontaire de ligne etc.	5	4	4
<b>Systèmes d'information et de communication</b> Équipement standard etc.	2	4	5
<b>Installation électrique</b> Groupes additionnels etc.	5	5	5
<b>Service/maintenance</b> Intervalle des cycles de service etc.	4	5	5
<b>Prix d'acquisition</b> Valeur de revente etc.	4	6	5
<b>Total</b>	<b>69.5</b>	<b>64.5</b>	<b>67</b>

Sur la base de ce schéma, Pierre Strasser peut maintenant prendre une décision relative à «son véhicule».

### Questions récapitulatives

11. Quels deux instruments aident Pierre lors de l'évaluation systématique d'un véhicule?
12. Nommez au moins cinq critères importants pour la prise de décision?

# Chapitre 6

## Collaborateurs – Organisation de l'entreprise

Une extension de son activité avec deux véhicules ou plus représente pour Pierre Strasser un rêve ambitieux mais pas irréalisable. Comme il est conscient qu'une extension compliquera sensiblement son entreprise, il s'intéresse d'ores et déjà aux exigences et bases légales qu'il devra respecter et remplir en tant qu'employeur face à ses employés.

**Il constate rapidement qu'être employeur ne représente pas seulement une charge financière supplémentaire mais que ce rôle comporte aussi une responsabilité sociale importante envers ses futurs employés.**

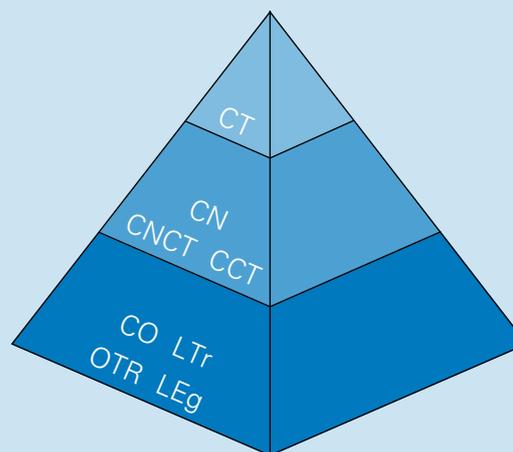
### 6.1 Dispositions du droit du travail

Rien que dans le domaine des employés, différentes lois sont à prendre en compte:

#### Lois relatives au droit du travail

##### Code des obligations CO

Avec le Code des obligations, l'État définit la base pour les prescriptions minimales légales applicables à tous les rapports de travail. Si aucune mention contraire ne figure dans le contrat de travail, alors celui-ci est automatiquement soumis au Code des obligations.



CT = contrat individuel de travail; CN = convention nationale; CNCT = convention nationale collective de travail; CCT = convention collective de travail; CO = Code des obligations; LTr = Loi sur le travail; OTR = Ordonnance sur la durée du travail et du repos; LEg = Loi sur l'égalité

##### Loi sur le travail (LTr)

Apparemment, il n'y avait plus de place dans le Code des obligations pour traiter la Loi sur le travail. Cette loi régit les questions relatives à la durée maximale de travail, aux heures de repos et heures supplémentaires, aux pauses, au travail de nuit et au travail en équipe. Dans le secteur des transports, la plupart des dispositions sont déjà réglées dans le cadre de l'Ordonnance sur la durée du travail et du repos des conducteurs

professionnels de véhicules automobiles (OTR), ordonnance faisant partie intégrante de la loi sur la circulation routière. À côté de dispositions pour les détenteurs et les conducteurs de véhicules, la Loi sur la circulation routière contient également des dispositions pénales qui visent les employeurs et les supérieurs des chauffeurs professionnels qui commettent des infractions dans le domaine de la Loi sur la circulation routière ou qui ne les empêchent pas alors que cela leur est possible (cf. chapitre 6.4). Les dispositions fixées dans le cadre la Loi sur le travail (LTr) sont cependant pleinement applicables au personnel travaillant dans les bureaux, à la préparation des commandes et dans les entrepôts. Des dispositions particulières s'appliquent à certains groupes comme les apprentis, les jeunes ou les femmes enceintes, et doivent impérativement être respectées.

### **Loi sur l'égalité (LEg)**

La Loi sur l'égalité existe depuis 1995 et doit être scrupuleusement respectée. Qu'est-ce que ceci signifie pour Pierre en tant que futur employeur? Le but de la Loi sur l'égalité est de mettre les hommes et les femmes au même plan d'égalité dans la vie professionnelle. L'embauche, le licenciement ainsi que les conditions d'embauche comme le temps de travail, le salaire, les frais et les vacances doivent être justifiés de manière objective et ne doivent pas différer entre un homme et une femme pour une même situation de départ. Pierre comprend vite qu'il devra alors maintenir par écrit chacune de ses décisions personnelles car si un employé l'accuse d'infraction à la Loi sur l'égalité, il s'estimera heureux, en tant qu'employeur, de disposer d'une documentation écrite et complète.

## **6.2 Droit régissant les conventions collectives de travail**

Les sources du droit du travail ne sont pas uniquement les lois et les ordonnances étatiques (LTr, CO, OTR, etc.) ainsi que les conventions conclues dans les contrats individuels de travail, mais également ce que l'on appelle les conventions collectives de travail. **Les conventions collectives de travail sont conclues de manière collective, à savoir entre les organisations d'employeurs et d'employés d'une branche.** Les conventions collectives de travail sont également appelées conventions nationales (CN) ou conventions nationales collectives de travail (CNCT).

**Les conventions collectives de travail règlent les conditions de travail d'un point de vue général dans une branche donnée.** Sont d'une part réglés des points tels que les conditions d'embauche et de travail, les conditions de résiliation, le salaire et l'obligation de continuer à verser le salaire, les frais et les prestations sociales, qui ne sont très souvent pas réglés ou seulement de manière générale dans les lois et ordonnances étatiques. Sur la base de leur fixation dans une convention collective de travail, ces points sont intégrés dans les différents contrats individuels de travail. Sont également souvent fixées des dispositions sur la manière dont il faut procéder en cas de conflit entre employeurs et employés.

Pierre Strasser s'informe auprès de son association professionnelle pour savoir s'il doit respecter une convention collective de travail s'il engage des collaborateurs.

Il apprend qu'une convention collective ou convention nationale a été conclue entre l'association patronale ASTAG et l'association de chauffeurs professionnels Les Routiers Suisses. Celle-ci contient des dispositions de principe en matière de conditions de travail. En complément aux dispositions de la convention collective nationale, il existe dans différents cantons des dispositions complémentaires supplémentaires qui ont été conclues par les sections régionales respectives de l'ASTAG et des Routiers Suisses. Ces dispositions régionales règlent de manière détaillée les conditions d'embauche et de travail et elles contiennent également des directives en matière de salaire et de frais. Même si ces dispositions sont d'un point de vue juridique principalement obligatoires pour les membres des deux associations, elles sont utilisées dans toute la branche des transports routiers à titre de référence et de point de repère.

Il existe des dispositions régionales, des accords sociaux ainsi que des recommandations salariales régionales dans les cantons suivants (état janvier 2019): AG, AI, AR, BE, BL, BS, FR, GR, JU, LU, NE, NW, OW, SG, SO, TG, VD, ZG, ZH. Dans les cantons de Genève, du Valais et du Tessin, il n'y a pas de dispositions complémentaires de la part de l'ASTAG et des Routiers Suisses, mais il existe par contre des prescriptions cantonales (Valais) ou des conventions qui sont conclues par les associations patronales de la branche des transports et les associations d'employés locales.

Pierre veut désormais savoir plus précisément ce qui est réglé par une convention collective. Il se retrouve alors confronté avec des documents contractuels allant jusqu'à 20 pages. Quelques points attirent cela dit son attention.

## Éléments d'une convention collective

### Salaires et frais

Par exemple: Salaires indicatifs ou minimaux pour les différentes catégories de chauffeurs professionnels avec de légers suppléments pour les conducteurs de véhicules lourds avec CFC et/ou ceux qui ont de l'expérience professionnelle. Frais fixes pour le petit déjeuner et les repas de midi et du soir.

### Obligation de continuer à verser le salaire en cas de maladie

Par exemple: obligation de l'employeur de conclure une assurance perte de gain pour ses employés.

### Obligation de continuer à verser le salaire en cas de service militaire

Par exemple: 40 % pendant l'école de recrues et 100 % pour les cours de répétition obligatoires.

### Vacances

Par exemple: 5 semaines de vacances payées dès 50 ans et 6 semaines dès 60 ans.

### Congés

Par exemple: 2 jours pour son propre mariage et 1 jour en cas de déménagement.

Les associations professionnelles sont les meilleures sources d'information et les meilleurs interlocuteurs en ce qui concerne le contenu et l'application des conventions collectives en vigueur.

## 6.3 Contrat individuel de travail CT

Pierre Strasser sait, de par sa propre expérience, que l'embauche d'un employé nécessite toujours un contrat de travail. Un contrat de travail résulte toujours de l'entente d'un travailleur et d'un employeur concernant l'embauche et les conditions de travail. Un tel accord peut également être passé oralement et avoir tout de même force obligatoire. De manière à éviter d'éventuelles discordes dans le futur, Pierre Strasser se décide **en faveur de la forme écrite**. Dans le cadre du partenariat social entre ASTAG et Les Routiers Suisses, la convention nationale 2014 prescrit la forme écrite pour le contrat de travail. Selon le droit des obligations (art. 344a), celle-ci est d'ailleurs obligatoire pour les contrats d'apprentissage. En règle générale, un contrat de travail contient les éléments suivants:

### Éléments constitutifs d'un contrat de travail

- Adresse des deux parties contractantes
- Activités de l'employé au sein de l'entreprise de l'employeur
- Début et durée de l'activité (durée limitée ou illimitée)
- Salaire brut, frais et allocation pour enfant
- Temps de travail et traitement des heures supplémentaires
- Prestations sociales et retenues sur le salaire
- Obligation de continuer à verser le salaire en cas de maladie/accident/service/militaire
- Congés et jours fériés
- Période d'essai
- Licenciement et délais de licenciement
- Signature des deux parties contractantes

➔➔ cf. annexe 6, contrat individuel de travail (Pour recevoir d'autres modèles de contrat, adressez-vous à votre association professionnelle.)

En général, l'employeur doit respecter au moins les exigences légales issues du Code des obligations ainsi que les réglementations provenant d'une éventuelle convention collective de travail. Pierre a naturellement la possibilité de choisir une meilleure solution pour son équipe.

## 6.4 Obligations particulières de l'employeur

À côté des dispositions légales en matière de droit du travail, Pierre Strasser, en sa qualité d'employeur, doit connaître et mettre en œuvre les dispositions qui lui sont applicables de la Loi sur la circulation routière LCR ainsi que les obligations à charge de l'employeur contenues dans l'Ordonnance sur la durée du travail et du repos des conducteurs professionnels de véhicules automobiles OTR1:

### Loi sur la circulation routière LCR

Selon l'**art. 100 LCR**, l'employeur ou le supérieur est passible de la même peine que le chauffeur s'il l'a incité à commettre un acte punissable ou s'il ne l'a pas empêché, alors qu'il en avait la possibilité.

## Ordonnance sur la durée du travail et du repos OTR1 / loi sur le travail / obligations de l'employeur

- L'employeur répartira le travail du chauffeur et organisera les transports de telle manière que ce dernier puisse respecter les dispositions sur la durée du travail, de la conduite et du repos. Le chauffeur doit avertir son employeur en temps opportun, si le travail qui lui a été confié devait l'amener à enfreindre les présentes dispositions (OTR1, art. 17, al. 1).
- Les chauffeurs ne seront pas rémunérés en fonction des distances parcourues, du volume des marchandises transportées ou d'autres prestations qui sont de nature à compromettre la sécurité routière (OTR1, art. 17, al. 4).
- L'employeur doit veiller à ce que le salarié observe les dispositions sur la durée du travail, de la conduite et du repos et tienne correctement les moyens de contrôle (tachygraphe, etc.). L'employeur doit par ailleurs établir une liste comprenant les noms des chauffeurs, leur adresse, leur date de naissance ainsi que, le cas échéant, le numéro du livret de travail (OTR1, art. 17, al. 2 et 3).
- L'employeur est responsable de transférer les données des tachygraphes numériques au plus tard tous les trois mois et de transférer, d'enregistrer et d'archiver toutes les semaines les données des cartes de conducteur (au plus tard tous les 21 jours, en cas d'absence prolongée du chauffeur). (OTR1, art. 16a).
- Conformément à l'art. 16 OTR1, l'employeur doit s'assurer constamment à l'aide des moyens de contrôles (disques de tachygraphe, cartes de conducteur numériques et données enregistrées numériquement, etc.) que les dispositions sur la durée du travail, de la conduite et du repos ont été observées par le chauffeur. Il doit par ailleurs inscrire pour chaque chauffeur les indications suivantes dans un registre:
  - a. durée journalière de la conduite
  - b. durée totale du travail par jour et par semaine
  - c. le nombre des heures supplémentaires accomplies et compensées ou rémunérées au cours d'une semaine ainsi que dans l'année civile
  - d. les temps de repos hebdomadaires accomplis et, dans l'hypothèse où ils sont subdivisés, la durée des temps de repos partiels
  - e. le temps éventuellement consacré au service d'autres employeursÀ la fin de chaque semaine au plus tard, le registre doit contenir toutes les inscriptions relatives à l'avant-dernière semaine.
- L'employeur doit conserver tous les disques des tachygraphes, toutes les données de la carte de conducteur et du tachygraphe numérique, le registre de la durée du travail, de la conduite et du repos, les feuilles hebdomadaires du livret de travail, lorsqu'elles existent, etc., **pendant trois ans** au siège de l'entreprise (OTR1, art. 18).
- L'employeur doit fournir aux autorités d'exécution tous les renseignements nécessaires à l'application des dispositions de l'OTR et aux contrôles.
- L'employeur doit par ailleurs permettre aux autorités d'exécution d'accéder à l'entreprise.
- L'employeur doit verser à l'employé qui effectue régulièrement un travail de nuit (entre 23h00 et 6h00) un supplément horaire de 10 %. Ce supplément doit obligatoirement pouvoir être compensé au cours de l'année civile sous forme de congé payé. Un travail de nuit est fourni régulièrement s'il est effectué pendant plus de 25 nuits par année civile.
- La compensation et les indemnités pour le travail effectué la nuit, le dimanche et les jours fériés, les dispositions spéciales pour la protection de la santé et celles s'appliquant aux jeunes et aux femmes sont définies selon les dispositions de la LTr et ses ordonnances.

## 6.5 Comptabilité des salaires

Une entreprise qui fonctionne bien se doit de disposer d'une comptabilité des salaires performante, avec tout ce qui relève de ce domaine. L'expert-comptable explique à Pierre Strasser qu'un nouveau certificat de salaire a été récemment introduit. Grâce à cette nouveauté, de nombreuses prestations salariales accessoires ont été standardisées et formulées clairement.

Pierre Strasser veut procéder à une optimisation fiscale de ses revenus provenant de l'entreprise tout en restant toutefois dans les limites légales. L'expert-comptable lui montre quelles prestations salariales accessoires doivent être déclarées dans le certificat de salaire et lesquelles non.

### Prestations accessoires qui ne doivent pas être déclarées

Tant que les prestations accessoires suivantes restent dans les limites prescrites, elles n'ont pas d'influence sur le revenu imposable:

- Remise, à titre gratuit, d'un abonnement CFF demi-tarif
- Réductions en chèques REKA jusqu'à CHF 600.– par an
- Prise en charge par l'employeur de l'intégralité des primes de l'assurance indemnités journalières maladie ainsi que de l'assurance-accidents selon la LAA (AAP et AANP)
- Les frais de formation et de perfectionnement pris en charge par l'employeur et versés directement à des tiers (organismes de formation)
- Les chèques-repas jusqu'à CHF 180.– par mois
- Place de stationnement gratuite sur le lieu de travail
- Les cadeaux de Noël, d'anniversaire ou autres cadeaux en nature usuels jusqu'à CHF 500.– par occasion (mais pas les cadeaux en argent liquide).
- L'utilisation privée d'outils de travail (par exemple ordinateur, téléphone portable et son abonnement, mais par les conversations)
- Cotisations à des associations et à des clubs (sauf les clubs de fitness) jusqu'à CHF 1000.–. Pas de limite pour les associations professionnelles.
- L'octroi de rabais habituels dans la branche concernée sur des marchandises destinées à la consommation.
- Les billets d'entrée à des événements culturels, sportifs ou sociaux jusqu'à CHF 500.– par événement.
- Frais de voyage du/de la partenaire qui accompagne l'employé-e en voyage d'affaires.
- Versements à des crèches offrant une réduction pour la garde des enfants des collaborateurs.
- Remise de miles aériens qui sont réutilisés à des fins professionnelles.

### Prestations accessoires qui doivent être déclarées

Les prestations accessoires suivantes sont prises en compte à titre de salaire et ont donc des incidences sur le revenu imposable:

- Voiture de service qui est également utilisée à titre privé. La prise en compte à titre de revenu est de 0,8 % par mois (9,6 % par an) du prix d'achat du véhicule plus l'attestation de l'employeur concernant la part en pourcentage de service externe au ch. 15 du certificat de salaire.
- Les pourboires, dans la mesure où ils constituent une part substantielle du revenu.

## Règlement des frais

Il n'existe pas d'obligation de déclaration pour les frais (il suffit de mettre une croix (x) au chiffre 13.1.1) si les conditions suivantes, définies dans le guide de la Conférence suisse des impôts, sont réunies:

- Frais forfaitaires pour le petit déjeuner en cas de départ avant 7h30, CHF 30.– au maximum
- Frais forfaitaires pour repas de midi de CHF 30.– au maximum
- Frais forfaitaires pour repas du soir de CHF 35.– au maximum
- Utilisation professionnelle d'un véhicule privé au maximum CHF 0.70/km

Les menues dépenses, telles que les frais de stationnement ou de communications téléphoniques professionnelles engagés en cours de déplacement, sont indemnisées sur présentation du justificatif original. S'il est impossible ou trop compliqué de présenter un justificatif original, un justificatif ad hoc ne dépassant pas la valeur de CHF 20.– peut exceptionnellement être établi.

La version actuelle du guide ainsi que les modèles de règlements peuvent être téléchargés sur **[www.steuerkonferenz.ch](http://www.steuerkonferenz.ch)**. Des montants différents ou plus élevés peuvent être définis dans les règlements des frais spécifiques à une entreprise. Un tel règlement doit cependant dans tous les cas être approuvé au préalable par l'administration fiscale. (Chiffres mentionnés: état printemps 2019)

## Décompte de salaire

Grâce aux connaissances qu'il vient d'acquérir, Pierre Strasser est parfaitement préparé et il a établi le modèle de décompte suivant:

Meyer Jean Rue du centre 12 1235 Villevoisine		 Pierre Strasser Transports et Logistique Sàrl Rue de la gare 1 1234 Bonneville Tél. 099 324 76 08 www.pstl.ch, info@pstl.ch		
Bonneville, le 27/01/2019				
<b>Décompte de salaire au:</b>		<b>31/01/2019</b>		
<b>Type de salaire</b>	<b>nombre</b>	<b>tarif</b>	<b>Total</b>	
Salaire mensuel	①			4800.00
Heures supplémentaires	6.25	32		200.00
Allocation enfant et formation professionnelle	②	2	230	460.00
<b>Total salaire</b>				<b>5460.00</b>
Cotisation AVS	③	5000.00	5.125%	-256.25
Cotisation AC		5000.00	1.10%	-55.00
Cotisation CP				-240.00
Accident non professionnel		5000.00	1.00%	-50.00
Assurance pour perte de gain		5000.00	0.70%	-35.00
<b>Salaire net</b>				<b>4823.75</b>
<b>Frais forfaitaires</b>				<b>500.00</b>
<b>Total</b>				<b>5323.75</b>
Avoir de vacances	④			20 jours

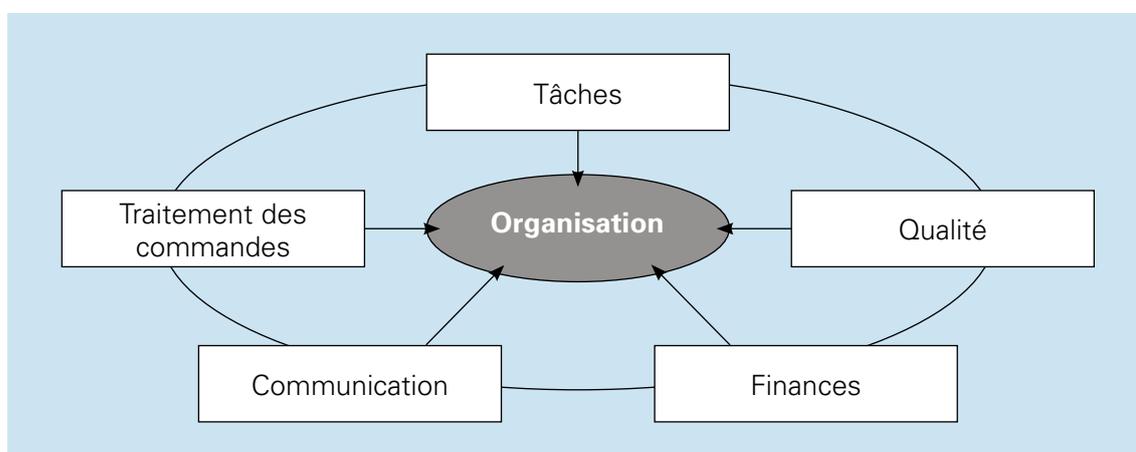
(Dédutions sociales: état en été 2019)

- ① Les employés rémunérés sur la base d'un salaire horaire reçoivent en supplément une indemnité de vacances. Celle-ci s'élève pour 4 semaines de vacances à 8,33 %, pour 5 semaines à 10,63 % et pour 6 semaines à 13,04 %. L'indemnité de vacances est versée en même temps que le salaire de manière à ce que plus rien ne soit dû pendant les vacances.

- ② Les allocations enfants sont réglées au niveau cantonal. En règle générale, c'est la caisse de compensation cantonale qui est donc responsable.
- ③ Les contributions aux assurances sociales ne sont applicables qu'au salaire et aux heures supplémentaires, en aucun cas aux allocations enfant.
- ④ Ceci est naturellement une information facultative.

## 6.6 Organisation de l'exploitation et de l'entreprise

Dès l'embauche des premiers employés, l'entreprise se complique. Certaines mesures organisationnelles deviennent subitement nécessaires alors qu'elles ne l'étaient pas quand l'entreprise fonctionnait encore avec une seule personne. **Il est désormais important de coordonner et d'optimiser chacune des activités et surtout de consigner les tâches de chacun ainsi que la suppléance.**



### Tâches, compétences et responsabilité

Une **répartition claire des tâches** ainsi qu'un **règlement de la suppléance** contribuent, même en cas d'absences, au fonctionnement de l'entreprise. En définissant ces points, Pierre Strasser veut garantir que son entreprise fonctionnera sans accrocs même en cas d'absence de sa personne pour cause de vacances/d'accident. De par ses rapports de travail précédents, Pierre sait qu'il est bon que chaque employé connaisse ses tâches, ses compétences et son domaine de responsabilité, à condition bien sûr que ces trois critères coïncident.

➔➔ cf. annexe 7, descriptif de poste

### Traitement des commandes

Pierre Strasser et ses employés doivent essayer **d'éviter les temps morts et déplacements à vide** car les coûts fixes occasionnés par les employés et les véhicules restent constants (part de coûts fixes dans le secteur des transports = env. 65 %). Une **planification journalière, hebdomadaire et mensuelle précise** est extrêmement pratique et aide à éviter les temps morts soudains et involontaires. Un agenda classique divisé en fonction des véhicules et/ou des employés est un instrument bon marché et des plus efficaces.

## Communication

Dans son travail précédant, Pierre et ses collègues s'étaient souvent entretenus et plaints de la qualité médiocre de la communication interne, et ils n'étaient pas les seuls. De nombreux collègues issus d'autres entreprises partagent aujourd'hui le même sort. Dans sa propre entreprise, Pierre Strasser veut faire mieux. En fonction des tâches qui leur seront allouées, Pierre aura rarement la possibilité de voir ses employés. Même si beaucoup de problèmes peuvent être réglés par téléphone, il est **recommandable de parler régulièrement avec ses employés de vis-à-vis**. Il n'est pour cela pas forcément nécessaire d'organiser une réunion structurée, les informations peuvent aussi être échangées après le travail, autour d'un bon verre de vin.

## Finances

Pierre doit de plus développer un système qui lui permettra d'enregistrer les heures supplémentaires de ses employés et de les transmettre à temps pour qu'elles soient prises en considération dans le décompte de salaire. Peut-être serait-il plus simple de comptabiliser les heures supplémentaires le mois suivant. Comme instrument de contrôle, Pierre se décide à utiliser un **tableau simple contenant pour chaque mois la date, les heures supplémentaires, les compensations** et la signature de l'employé.

## Qualité

En tant que propriétaire de l'entreprise, Pierre Strasser veut s'assurer que ses employés fournissent du point de vue qualitatif les mêmes prestations que lui. Car en fin de compte, la qualité que livre son entreprise est la meilleure publicité pour acquérir de nouveaux clients et pour satisfaire la clientèle déjà fidélisée. La méthode la plus pratique pour ce faire est **l'élaboration d'une documentation écrite relative aux processus commerciaux**. Les nouveaux employés peuvent ainsi être facilement initiés et si, par malheur, un employé venait à manquer, ses travaux et son processus de travail seront au moins consignés par écrit. C'est seulement sur cette base que la suppléance peut fonctionner. Comme en règle générale le temps qui s'écoule entre les suppléances est long, on est heureux de trouver une documentation écrite sur les tâches à accomplir permettant de s'orienter rapidement.

Le système utilisé ne doit pas forcément correspondre au système de management détaillé selon la norme ISO 9001, mais y emprunter quelques principes est certainement très judicieux.

### Questions récapitulatives

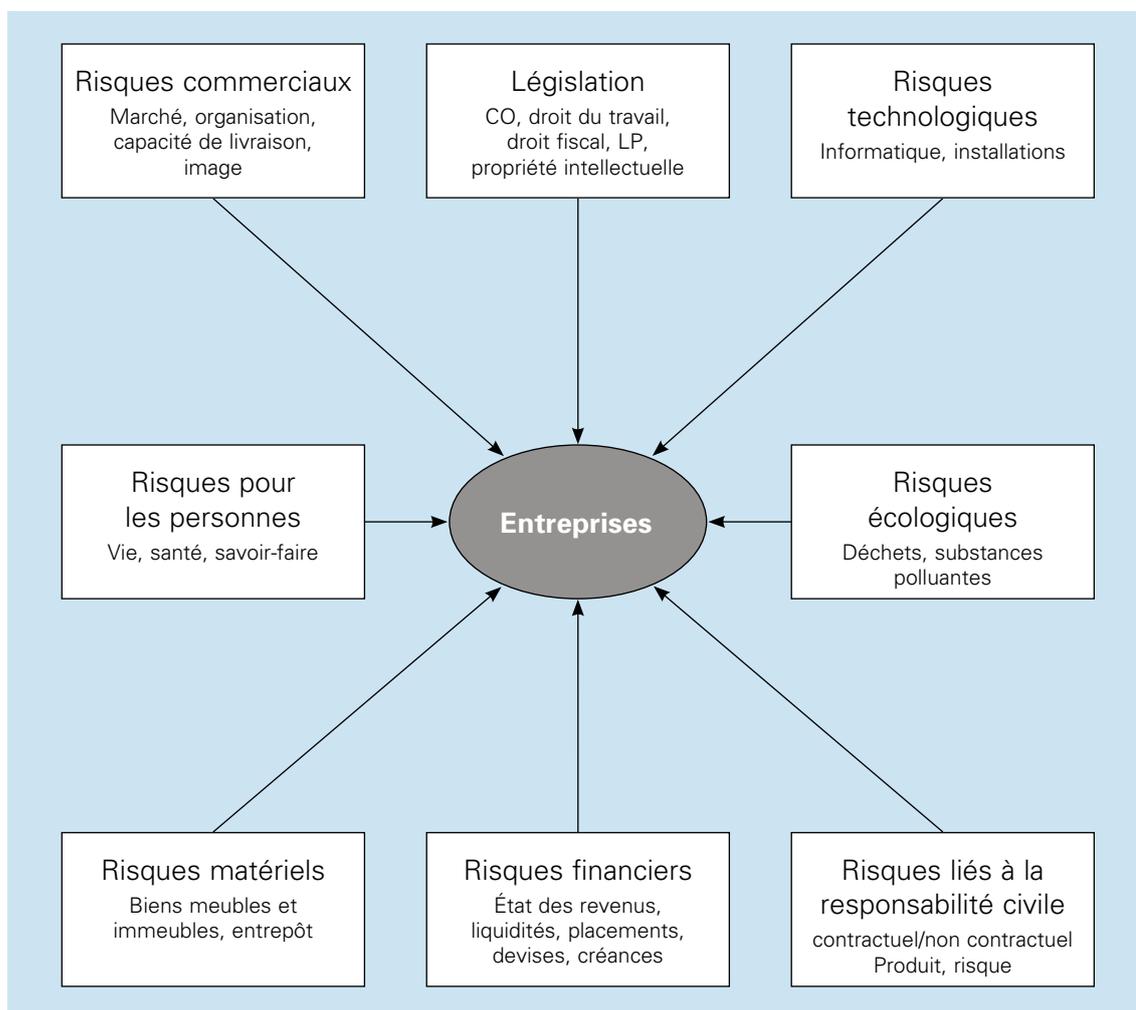
13. *Quelle sont les lois et les ordonnances les plus importantes que Pierre Strasser doit respecter lors de l'embauche de nouveaux employés?*
14. *Le contrat de travail doit-il toujours être rédigé par écrit?*
15. *Que règle une convention collective ou convention nationale de travail?*

# Chapitre 7

## Risques et assurances

L'entreprise Pierre Strasser Transports et Logistique Sàrl doit faire face à de nombreux risques, dont l'étendue et les conséquences ainsi que la gestion peuvent fortement varier. Les entrepreneurs prospères n'attendent pas qu'un incident se produise, mais se penchent activement sur la question des risques. **Maîtriser les risques équivaut à prendre des mesures préalables pour le cas où un incident se produirait.** Pierre Strasser réfléchit tranquillement à quels risques son entreprise est confrontée et comment il veut traiter la question.

### 7.1 Aperçu des risques d'entreprise



Source: BDO Visura

Les risques auxquels est confrontée une entreprise sont variés et énumérés encore une fois de manière plus détaillée ci-après.

#### **Risques commerciaux**

- Atteinte à la réputation
- Perte de clients
- Interruption d'activité
- Visiteurs victimes d'accidents dans l'entreprise
- Passagers victimes d'accidents dans le car
- Absence du chef de l'entreprise
- Litiges juridiques

#### **Législation**

- Obligation de continuer à verser le salaire
- Maternité
- Conventions nationales / CCT

#### **Risques pour les personnes**

- Accident / maladie
- Maternité
- Invalidité / décès
- Retrait du permis de conduire
- Grève
- Licenciements
- Assurance-vieillesse
- Absence du décideur

#### **Risques liés à la responsabilité civile**

- Accidents de la route
- Dommages à la cargaison prise en charge
- Produits défectueux

#### **Risques écologiques**

- Modification normes Euro
- Accidents avec marchandises dangereuses

#### **Risques financiers**

- Défaut de paiement des débiteurs
- Retrait de partenaires financiers
- Carnet des commandes
- Coûts énergétiques
- Risques de change

#### **Risques technologiques**

- Informatique (matériel et logiciels)
- Vol
- Incendie
- Eau
- Chute
- Sabotage / attaques

#### **Risques matériels**

- Incendie
- Eau
- Vol
- Tremblements de terre
- Panne du système de réfrigération
- Panne / vol des véhicules

Le **risque lié à l'utilisation d'internet (cybercriminalité)** est source d'inquiétude depuis longtemps. Un spécialiste informatique explique à Pierre Strasser que les grandes entreprises ne sont pas les seules concernées, mais que ce problème affecte aussi bon nombre de PME. La presse ne rapporte souvent que des incidents qui ont lieu dans des grandes entreprises, car celles qui sont cotées en bourse ont l'obligation d'en faire part.

Toutefois, les petites entreprises sont souvent des cibles encore plus intéressantes pour les cybercriminels. Elles savent en général moins bien se protéger et veulent absolument éviter que de tels incidents soient portés à la connaissance du public.

Le spécialiste informatique explique à Pierre Strasser qu'il ne doit pas pour autant renoncer aux prestations liées à internet. Il lui explique aussi les mesures à prendre:

- Toujours effectuer la mise à jour du système d'exploitation des ordinateurs utilisés.
- Installer et mettre à jour un logiciel antivirus.
- Installer un pare-feu (protection supplémentaire contre les attaques).

Mais il ne s'agit que de mesures d'ordre technique. Le plus grand risque est constitué par les collaborateurs, qui doivent être formés et sensibilisés en conséquence, par exemple ne pas ouvrir d'e-mails ou de pièces jointes d'expéditeurs inconnus ou douteux. Les cybercriminels parvenant maintenant à reproduire assez facilement une adresse e-mail, il faut même être prudent avec les expéditeurs connus. En cas de doute, mieux vaut demander rapidement à l'expéditeur si le contenu, les liens et/ou les annexes ont bien été envoyés par ses soins.

## 7.2 Gestion des risques

Gestion des risques	Exemples
Éviter les risques par prévention des dégâts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en sécurité de la cargaison – empêche que les marchandises soient endommagées ou que des personnes tierces soient blessées.</li> <li>• Interdiction de fumer dans les ateliers – évite l'explosion des huiles et vapeurs.</li> <li>• Port de chaussures de sécurité «SUVA» dans les ateliers – évite les blessures.</li> </ul>
Réduire les risques par limitation des dégâts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un extincteur dans le véhicule – ceci ne permet certes pas d'empêcher un incendie mais d'en réduire son ampleur.</li> <li>• Installation de gicleurs d'incendie dans l'atelier – réduit également l'ampleur des dégâts.</li> </ul>
Transférer des risques à un tiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cessation de la flotte de véhicules à une personne tierce qui prend en charge les risques découlant de cette activité.</li> <li>• Au lieu d'embaucher des conducteurs qualifiés, conclusion de contrats avec des transporteurs indépendants.</li> <li>• Indication sur le terrain de l'entreprise que l'entreprise décline toute responsabilité pour toute personne étrangère à l'entreprise.</li> </ul>
Couvrir les risques personnellement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les petits risques font partie de l'activité d'entrepreneur et doivent être assumés personnellement.</li> <li>• Pour les risques de plus grande ampleur, il faut réfléchir à une participation sous la forme d'une franchise.</li> </ul>
Assurer les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il s'agit ici fondamentalement d'assurances obligatoires relatives à des risques de grande et de moyenne ampleur pouvant mettre en danger l'existence de l'entreprise.</li> </ul>

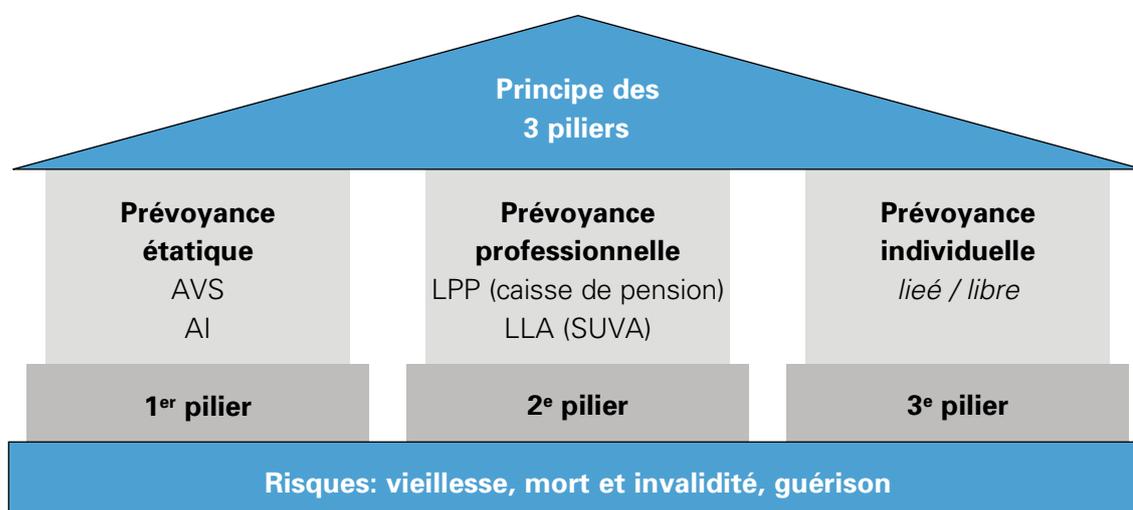
## 7.3 Assurances

Après que Pierre Strasser se soit fait une idée des risques à assurer et de la façon de les gérer, il demande conseil à un expert en assurances. Ils réalisent ensemble une analyse de risque. Dans leur démarche, ils se basent sur les trois domaines suivants de l'assurance des entreprises:

- **Assurances de personnes et assurances sociales**
- **Assurances-responsabilité civile**
- **Assurances choses**

### 7.3.1 Assurances de personnes et assurances sociales

Cette assurance s'occupe de Pierre Strasser et de ses futurs collaborateurs. Le régime des assurances est soumis à différentes lois. Le tout est organisé selon le principe des 3 piliers (également nommé le concept des 3 piliers):



#### Le 1<sup>er</sup> pilier

La **prévoyance étatique ou premier pilier** a été instaurée peu après la Seconde Guerre mondiale. L'État garantit ainsi le **minimum vital** pour tous, notamment pour les personnes âgées ainsi que celles qui ne peuvent exercer d'activité lucrative pour des raisons de santé. Outre l'AVS (assurance vieillesse et survivants) et l'AI (assurance-invalidité), font partie du premier pilier:

- L'assurance chômage AC
- L'assurance-maternité LAMat
- L'allocation pour perte de gain APG
- Les prestations complémentaires AVS et AI
- L'assurance-maladie LAMal

En raison de son importance, l'État a déclaré le premier pilier **obligatoire pour tous**. Cette obligation vaut pour les employeurs, les employés et les personnes n'exerçant pas d'activité lucrative.

## Le 2<sup>e</sup> pilier

Comme la prévoyance par le premier pilier n'était plus suffisante, un **deuxième pilier** fut mis en place, à savoir la **prévoyance professionnelle**. Ce pilier a pour objectif **d'assurer** aux personnes exerçant une activité lucrative, après leur départ à la retraite ou en cas d'incapacité à travailler, **un niveau de vie semblable à celui qu'ils avaient alors**. De manière à réduire le nombre des personnes vivant à la charge de l'État providence, le législateur a déclaré la prévoyance professionnelle **obligatoire pour tous les travailleurs**.

Que signifie ceci pour Pierre Strasser? Cela signifie qu'il est tenu d'assurer tous ses employés auprès de la SUVA et d'une caisse de pension. Comme il s'est décidé en faveur d'une entreprise à responsabilité limitée Sàrl, il est considéré, du point de vue juridique, comme employé par sa propre entreprise, cette obligation vaut donc pour lui aussi. Il en va de même pour le propriétaire d'une société anonyme. L'assurance d'indemnités journalières, garantissant le maintien du salaire en cas de maladie, est en revanche facultative.

## Le 3<sup>e</sup> pilier

Comme il n'y a jamais deux sans trois, un **troisième pilier** constituant la **prévoyance privée** a été instauré. Grâce au troisième pilier, toute personne exerçant une activité lucrative a la possibilité **d'améliorer individuellement son niveau de vie après la retraite ou en cas d'incapacité à travailler**. L'État encourage ce type de prévoyance en octroyant des privilèges fiscaux intéressants. Les personnes qui ont une caisse de pension peuvent effectuer des versements fiscalement privilégiés dans le pilier 3a pour au maximum CHF 6826.– par année. Pour les personnes sans caisse de pension, la limite est de 20 % du revenu lucratif et de CHF 34 128.– au maximum. Comme son nom l'indique, il s'agit ici d'une prévoyance individuelle étant **facultative** aussi bien pour les employeurs que pour les travailleurs.

### Bref aperçu des prestations comprises dans les 3 piliers

(chiffres: état en été 2019)

Pilier	Domage	Vieillesse
1 <sup>er</sup> pilier	Rente d'invalidité Rente minimale CHF 1185.– Rente maximale CHF 2370.–	Rente de vieillesse Rente minimale CHF 1185.– Rente maximale CHF 2370.–
2 <sup>e</sup> pilier*	Rente prise en charge par la caisse de pension en cas de maladie; rente prise en charge par la SUVA en cas d'accident – en cas d'accident, les frais de guérison des personnes exerçant une activité lucrative sont pris en charge par la SUVA.	Rente de vieillesse versée par la caisse de pension, plus rente de la SUVA
3 <sup>e</sup> pilier	En fonction du plan de prévoyance choisi	En fonction du plan de prévoyance choisi

\*Pierre Strasser doit impérativement assurer tous ses collaborateurs contre les accidents professionnels. Si ses employés travaillent pour lui plus de 8 heures par semaine, il est alors tenu de les assurer aussi contre les risques non professionnels. Dans le cas de la caisse de pension, l'obligation de s'assurer ne commence qu'à partir d'un revenu annuel de CHF 21 330.–, pour les employés âgés de 18 à 25 ans, il est cependant possible de renoncer aux cotisations d'épargne. Pierre Strasser a bien sûr la possibilité de prévoir une meilleure solution pour son équipe.

Pierre trouvera des informations et modèles utiles à l'adresse:  
**[www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/assurances-sociales.html](http://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/assurances-sociales.html)**

### 7.3.2 Assurances-responsabilité civile

L'assurance-responsabilité civile couvre toujours les dommages occasionnés à des personnes tierces. Comme on ne peut connaître à l'avance l'ampleur potentielle des revendications des personnes tierces, Pierre Strasser prend son temps pour réfléchir à cette question. Il s'agit en effet de **grands risques** pouvant mettre en danger l'existence de l'entreprise de Pierre Strasser. Pour lui en tant qu'entrepreneur dans le secteur des transports, trois assurances-responsabilité civile sont recommandables:

- Assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles
- Assurance-responsabilité civile transporteur
- Assurance-responsabilité civile professionnelle

**Les assurances-responsabilité civile ne sont pas seulement là pour couvrir les dommages, elles sont également en mesure de déterminer si le détenteur d'une assurance ou ses employés sont impliqués dans un accident ou pas. En cas de dommage, on est en outre heureux de laisser l'assurance s'occuper de la clarification du cas et du rejet de revendications injustifiées.**

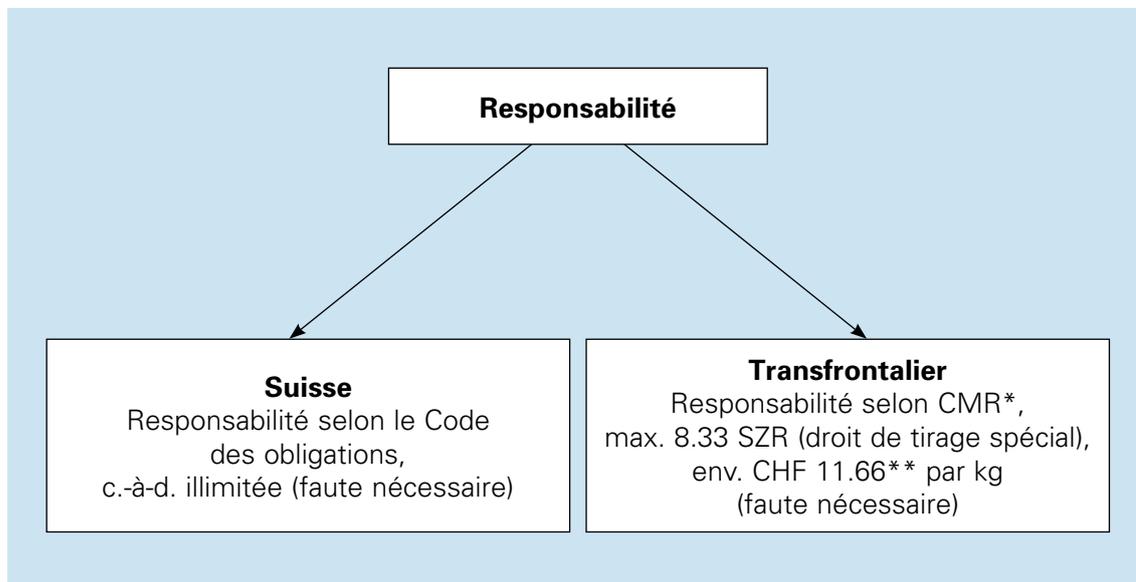
#### Assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles

L'assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles couvre les dommages vis-à-vis d'autres personnes, d'autres véhicules ou de choses (comme les clôtures, candélabres, glissières de sécurité etc.) occasionnés par le véhicule assuré. Ne sont pas assurés les dommages causés à la marchandise transportée et au camion ayant causé les dommages. Dès que le véhicule assuré est immobilisé – par exemple pour chargement et déchargement – l'assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles ne couvre plus les dommages occasionnés vis-à-vis de tiers. Seule exception: si le moteur du véhicule est utilisé pour le chargement/déchargement de la marchandise – par exemple une grue pour le chargement de grumes – alors l'assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles couvre les dommages causés à un tiers.

Dans le but de protéger les tiers, le législateur a rendu l'assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles **obligatoire**, ce qui souligne l'importance de cette assurance. Sans justificatif d'une couverture d'assurance, le service des automobiles ne donne pas de numéro de plaques de contrôle. Si le paiement d'une prime reste en souffrance, alors la police est en droit de retirer les plaques de contrôle. Pour son nouveau camion, Pierre Strasser devra contracter au moins une assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles.

## Assurance-responsabilité civile transporteur

Quand Pierre Strasser prend en charge la cargaison de viande d'un donneur d'ordres pour le transporter de A à B, alors il est considéré comme «transporteur» et doit assumer, en cas de faute commise, la responsabilité pour la cargaison du client. La responsabilité en tant que transporteur et le volume des obligations sont réglés de la manière suivante:



\*CMR = **C**onvention **R**elative au **C**ontrat de transport International de **M**archandise par **R**oute  
 \*\*État 2019

Pierre Strasser constate, lors d'entretiens avec des collègues et avec d'autres entrepreneurs, que certains parlent d'assurance-responsabilité civile transporteur et d'autres d'assurance-transport. Mais où est la différence?

### Différences entre l'assurance-responsabilité civile transporteur et l'assurance-transport

Critères	Assurance-responsabilité civile transporteur	Assurance-transport (assurance chose)
Risques assurés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dommages</li> <li>• Pertes</li> <li>• Livraison en retard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dommages</li> <li>• Pertes</li> <li>• Livraison en retard</li> </ul>
Condition pour l'entrée en application de l'assurance	La faute doit être commise par le transporteur.	La faute ne doit pas être forcément commise par le transporteur.
Montant de l'assurance	La somme assurée pour le 1 <sup>er</sup> risque, c'est-à-dire en cas de dommage, est versée en intégralité jusqu'à la somme convenue.	Si la somme assurée a été prévue trop faible, alors une réduction proportionnelle à la sous-assurance est effectuée.

Pour Pierre Strasser, la situation est claire: une assurance-transport représente une bien meilleure solution. En effet, il n'aura pas à expliquer à son client, le cas échéant, que son assurance-responsabilité civile transporteur ne paie pas les dommages occasionnés parce qu'il n'était pas responsable de l'accident. Cette réflexion est juste, mais la différence a son prix. C'est pour cette raison qu'il est important de faire la part des choses entre les risques encourus, les primes à payer, le temps passé à s'occuper de l'assurance et la relation avec la clientèle.

**A quoi Pierre Strasser doit-il faire attention si son client a déjà conclu une assurance-transport pour la marchandise à transporter?** On pourrait penser que celle-ci suffit. L'assurance-transport contractée par le client remplace en cas de dommage la marchandise. Elle vérifiera également si d'autres personnes impliquées dans l'accident sont responsables de celui-ci. Si l'assurance peut prouver que Pierre Strasser tient une part de responsabilité, alors l'assurance-transport du client se retournera contre lui (recours à l'encontre d'un tiers responsable). Il sera alors heureux d'avoir lui-même une assurance-responsabilité civile transporteur qui prendra en charge les coûts.

Encore une chose à laquelle Pierre devra réfléchir: l'assurance-responsabilité civile transporteur ainsi que l'assurance-transport sont contractées à concurrence d'une somme fixe (nommée **somme assurée**). Si Pierre Strasser a une fois la possibilité de transporter non pas de la viande fraîche mais de la viande séchée des Grisons, une viande extrêmement chère, alors la somme assurée ne suffira pas à couvrir la marchandise. Avant même la prise en charge de la cargaison, il devra impérativement se renseigner auprès de sa société d'assurances pour augmenter le montant de la somme assurée en conséquence pendant toute la durée du transport.

Tant l'assurance-responsabilité civile du transporteur que l'assurance-transport sont des assurances facultatives. Le conseiller en assurances conseille toutefois à Pierre Strasser de conclure au moins une assurance-responsabilité civile du transporteur. Si Pierre devait également transporter des marchandises propres (transport pour compte propre), les marchandises transportées ne pourraient être couvertes que par une assurance transport.

## **Assurance-responsabilité civile professionnelle**

L'assurance-responsabilité civile professionnelle couvre les dommages occasionnés à des tiers dans le cadre de l'activité professionnelle. Sont exclus de cette assurance les dommages causés par des véhicules (pris en charge par l'assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles) et endommagement de la cargaison à transporter (pris en charge par l'assurance-responsabilité civile transporteur). Si par exemple lors du déchargement d'un véhicule, Pierre Strasser cause la chute d'une palette de viande sur un autre véhicule ou sur une personne alors les dommages engendrés seront pris en charge par l'assurance-responsabilité civile professionnelle.

L'assurance-responsabilité civile professionnelle est une assurance **facultative mais extrêmement recommandable**.

### 7.3.3 Assurances choses

Les assurances choses ne traitent pas des revendications d'autrui mais des revendications propres en cas de dommage.

Risques	Définition	Statut légal
Assurance casco totale ou partielle	Couvre les dommages causés au véhicule assuré p. ex. vol, incendie, grêle, bris de glace, collision avec du gibier et toute autre type de collision.	Facultatif
Assurance occupants	Couvre les frais de guérison, éventuellement avec capital-invalidité ou capital-décès.	Facultatif
Assurance transport	Couvre les marchandises transportées en cas d'endommagement, de perte ou de livraison retardée. Cette assurance est particulièrement utile pour les marchandises transportées pour compte propre.	Facultatif
Assurance incendie des bâtiments	Assure les bâtiments dans le cas de dommages causés par les incendies et événements naturels.	Obligatoire dans la plupart des cantons
Assurance dégât des eaux	Assure les bâtiments dans le cas de dégât des eaux p. ex. dans le cas de la rupture d'une conduite.	Facultatif
Assurance entreprise choses	Assure les équipements par exemple les équipements des ateliers et bureaux contre les incendies, les inondations et les effractions. Il est également possible de contracter une assurance perte d'exploitation c'est-à-dire une assurance qui rembourse les pertes de gain générées par un incident assuré.	Facultatif
Assurances techniques	Assure par exemple les installations informatiques complexes, les machines, les centres d'usinage CNC etc.	Facultatif

Risques	Définition	Statut légal
Assurance de protection juridique d'entreprise	Assiste lors de litiges juridiques entraînés par l'activité professionnelle de l'entreprise.	Facultatif
Assurance de protection juridique pour les véhicules automobiles	Assiste lors de litiges juridiques occasionnés sur la route.	Facultatif

### **Questions récapitulatives**

16. *L'affiliation à une caisse de pension (LPP) est-elle obligatoire pour tout le monde?*
17. *Quels sont les trois piliers du concept de prévoyance suisse et quels en sont les objectifs?*
18. *Que couvre une assurance-responsabilité civile transporteur?*

# Chapitre 8

## Financement

Après avoir déterminé le type de transports (prestations), le véhicule et le cercle des clients potentiels auxquels il désire proposer ses services, Pierre Strasser doit maintenant réfléchir au capital dont il a besoin pour réaliser son projet (besoin en capitaux) et à la manière de se le procurer (financement). Il sait pertinemment qu'une entreprise ne peut être créée ni gérée sans une base de capitaux suffisante et qu'un concept de financement solide représente la base d'une activité commerciale durable et couronnée de succès. Pierre se décide donc à étudier minutieusement les principes de financement les plus importants et à procéder systématiquement, c'est-à-dire pas à pas. Pour ce faire, il travaille en coopération avec un expert-comptable qui l'introduit dans les bases théoriques suivantes:

### 8.1 Planification des besoins en capitaux

Avant de s'occuper du financement proprement dit, c'est-à-dire de la recherche de capitaux, il est impératif de déterminer le capital nécessaire à la mise en œuvre du projet. Les besoins en capitaux sont divisés en 3 groupes:

#### Frais de constitution

Les frais de constitution contiennent toutes les dépenses liées à la création de l'entreprise:

- Avances de l'entrepreneur
- Conseil d'un avocat, d'un expert-comptable, etc.
- Admission à la profession / licence
- Taxes et impôts (inscription au Registre du commerce, établissement d'un acte authentique, etc.)
- Analyse du marché (études de marché, documentation spécialisée, recherches propres, etc.)
- Frais pour visites de clients et fournisseurs
- Recherche de personnel
- Publicité de lancement

#### Actifs immobilisés

Les actifs immobilisés contiennent toutes les dépenses liées aux investissements nécessaires:

- Achat de terrain et bâtiment

- Véhicules
- Modifications et rénovations (atelier, garage, bureau, etc.)
- Installations (téléphone, connexions informatiques, etc.)
- Équipement de l'entreprise (atelier, entrepôt, etc.)
- Machines, installations techniques et outils
- Mobilier
- Concessions
- Goodwill (plus-value immatérielle en cas de vente de l'entreprise, par exemple la clientèle)

## Actifs circulants

On entend par «actifs circulants» les besoins en capitaux nécessaires pour pouvoir payer à temps les frais d'exploitation courants comme les salaires, les prestations sociales, le carburant, les redevances (leasing), la RPLP, le loyer, les intérêts, l'entretien et les réparations, les assurances etc.

**C'est pour cette raison qu'il est vital qu'une entreprise soit toujours solvable, c'est-à-dire qu'elle dispose de suffisamment de liquidités (caisse, poste et banque).**

Un nouvel entrepreneur doit absolument envisager d'éventuelles «périodes de vaches maigres» plus ou moins longues pouvant suivre la prise d'activité. Au début, on travaille sans que de l'argent ne reflue dans les caisses de l'entreprise. Les coûts courants doivent cependant être payés. Afin de pouvoir faire face à ses obligations financières personnelles, l'entrepreneur devrait de plus s'octroyer un salaire.

Contrairement aux actifs immobilisés, le besoin en capitaux pour les actifs circulants est considérablement plus difficile à calculer car **le facteur «temps»** joue un rôle essentiel:

**Plus le laps de temps qui s'écoule entre les dépenses pour frais d'exploitation et le paiement des prestations par le client est long, plus le besoin en capitaux est élevé** autrement dit: plus les clients paient rapidement, moins on a besoin d'actifs circulants!

Il existe différentes méthodes pour calculer les actifs circulants nécessaires. Les méthodes compliquées tout comme les méthodes plus simples basent leurs calculs sur des évaluations et ne représentent donc que des approches plus ou moins vagues de la réalité.

Pierre Strasser compte sur un déroulement relativement homogène de son activité. Il élabore donc, avec l'aide d'un expert-comptable, un budget des coûts qui constituera la base pour le calcul approximatif des actifs circulants::

$$\frac{\text{coûts totaux par an} \times \text{nombre de jours moyen}}{\text{360 jours}}$$

(de la date de la dépense à la date d'inscription au compte du paiement du client)

## 8.2 Principes de financement

Compte tenu des objectifs financiers principaux de son entreprise (**réalisation de bénéfices et maintien de l'équilibre financier**), le financement de l'entreprise doit être considéré intégralement du point de vue **de la solvabilité, de la sécurité (équilibre), de la rentabilité (bénéfices) et de la liberté d'entreprise**.

L'entrepreneur doit toujours être conscient du fait que les chances qu'il a de réaliser des bénéfices font face à des risques menaçant l'existence de l'entreprise. C'est pour cette raison que **l'équilibre financier doit être considéré dans tous les cas comme la première priorité**. La réalisation de bénéfices doit impérativement se subordonner à cet objectif.

**On entend par équilibre financier le fait qu'une entreprise puisse à tout moment subvenir à l'intégralité de ses obligations financières et qu'elle dispose pour ce faire de suffisamment de liquidités.**

Pierre Strasser sait bien qu'il n'y a pas de règle universelle et absolue prenant en compte tous les aspects du financement d'une entreprise. Il base donc ses réflexions sur les principes directeurs suivants:

### Financement garantissant la solvabilité

Toute insolvabilité (= incapacité de payer) menace à court terme l'existence de l'entreprise. C'est pour cette raison que le principe de la solvabilité a, comme mentionné ci-dessus, priorité sur les autres objectifs. La garantie de la solvabilité est conditionnée par le respect de la **«règle d'or du bilan»**. Celle-ci exige les éléments suivants:

#### Règle d'or du bilan

Les éléments de la fortune immobilisés à long terme (actifs immobilisés) doivent être financés par les capitaux disponibles à long terme (capitaux propres et capitaux étrangers à long terme).

##### Patrimoine

Actifs immobilisés  
400'000.–

Fonds étrangers  
à long terme  
150'000.–

Fonds propres  
300'000.–

##### Règle respectée:

Le capital disponible à long terme (450'000.–) est supérieur à la fortune immobilisée à long terme (400'000.–).

##### Patrimoine

Actifs immobilisés  
400'000.–

##### Capital

Fonds étrangers  
à long terme  
150'000.–

Fonds propres  
200'000.–

##### Règle non respectée:

Le capital disponible à long terme (350'000.–) ne suffit pas à financer les actifs immobilisés à long terme (400'000.–).

## Financement orienté vers la rentabilité

L'entrepreneur s'efforce d'obtenir pour les capitaux propres utilisés un rendement aussi haut et stable que possible (rentabilité). **La rentabilité du capital propre est le ratio des bénéfices en % sur le capital propre.** En d'autres mots, l'entrepreneur s'efforce de réaliser des bénéfices en utilisant le moins de capitaux propres possible. Bien sûr, le taux d'intérêt prélevé sur les capitaux étrangers à long terme influence non seulement la rentabilité des capitaux propres mais aussi la rentabilité sur le capital total (effet de levier).

## Financement adapté aux risques

Fondamentalement, plus une entreprise comporte de risques, plus les capitaux propres (= capital-risque) doivent être élevés. Non seulement le secteur des transports comporte de hauts risques, mais il demande de plus des investissements importants. Toute entreprise active dans ce secteur doit donc, **dès sa création, disposer de capitaux propres suffisants.**

## Financement flexible

L'activité commerciale est soumise à de perpétuels changements, c'est pourquoi le besoin en capitaux ne peut être considéré comme une valeur constante. Les variations des besoins en capitaux doivent donc impérativement être prises en compte dans le financement de l'entreprise. **La structure des capitaux doit donc être flexible et orientée vers l'avenir** de manière à permettre une croissance économique, également du point de vue financier.

## Financement garantissant l'indépendance

Le souhait de l'entrepreneur de disposer le plus librement possible de son entreprise joue un rôle décisif dans le choix des sources de financement. De par le choix de la forme juridique et la nature du financement, il est possible d'empêcher que les bailleurs de fonds (p. ex. les banques) puissent exercer une influence déterminante sur la direction de l'entreprise. En règle générale, l'indépendance et la liberté de disposer qui en découle s'accroissent avec le degré d'autofinancement (= la part du capital propre par rapport au capital total).

Pierre Strasser et son expert-comptable sont conscients d'une chose: ils ne peuvent pas atteindre tous les objectifs déterminés en matière de politique de financement et doivent donc fixer des priorités lors de la dotation en capital de l'entreprise. La pratique a démontré que les entreprises de petite taille récemment créées sont fortement dépendantes du capital propre de leur créateur ou des investisseurs croyant au succès de l'idée commerciale. Plus l'entreprise gagne en taille, en stabilité et en renommée, plus le nombre des sources de financement à disposition est élevé.

## 8.3 Aperçu des possibilités de financement

### Autofinancement

- Investissement des économies
- Nantissement des biens immobiliers propres (ceci s'avère difficile en pratique)
- Investissement des fonds issus de la caisse de pension (possible seulement pour les sociétés de personnes)
- Vente des actifs personnels (p. ex. titres de valeur, voiture)
- Recours à des parents, connaissances, amis en tant que sociétaires
- Demande de participations à de futurs partenaires commerciaux (p. ex. fournisseurs)
- Demande de capital-risque (venture capital) à des investisseurs spécialisés sous la forme de participation
- Apports en nature: les biens personnels ne sont pas vendus mais apportés au capital de l'entreprise (p. ex. biens immobiliers, véhicules, installations informatiques etc.)

### Financement par capitaux empruntés

- Crédits octroyés par des banques (prêts, hypothèques, crédits en compte courant)
- Crédits / prêts octroyés par des personnes privées
- Crédits octroyés par des agents de prêts
- Crédits octroyés par des fournisseurs
- Affacturage
- Leasing
- Location

## 8.4 Autofinancement

**Les créateurs d'entreprise pouvant financer leur activité commerciale en ne recourant qu'à des capitaux propres sont privilégiés.** Les nouveaux entrepreneurs devant démarrer leur activité commerciale en ayant recours à de l'argent prêté (= capital étranger) et espérant pouvoir rembourser leurs obligations financières à partir des recettes futures réalisées par l'entreprise se trouvent rapidement confrontés à des difficultés financières et finissent souvent par déposer le bilan. **C'est pour cette raison que le capital propre se trouve à la base de tout financement car lui seul permet de garantir la solvabilité de l'entreprise et son avenir (= sécurité).**

### Les avantages d'un haut degré d'autofinancement

- L'entrepreneur n'est pas dépendant d'autrui.
- L'entrepreneur conserve sa liberté de décision.
- Les liquidités sont ménagées car il n'y a pas d'intérêts à payer.
- La solvabilité de l'entreprise est améliorée, facilitant ainsi l'acquisition de capitaux étrangers.
- L'entreprise est flexible et a la possibilité de mieux s'adapter aux évolutions du marché.

**L'entrepreneur ne doit en aucun cas investir sa fortune personnelle dans l'entreprise.**

L'entrepreneur doit toujours être conscient de la **responsabilité sociale qu'il a envers sa famille**, surtout dans le cas de la mobilisation des fonds issus de la caisse de pension. En effet, si son entreprise n'atteint pas les résultats escomptés, il perd non seulement sa prévoyance vieillesse mais aussi sa protection contre les risques d'invalidité et de décès. Il doit donc penser à contracter une autre assurance. Le capital issu des caisses de pension est en outre soumis à l'impôt selon un taux privilégié.

Pierre Strasser veut impérativement assumer sa responsabilité sociale et réalise que cette problématique est extrêmement complexe. Pour la détermination d'une «solution optimale», il consulte donc, outre son expert-comptable, un conseiller en assurances et/ou financier.

## 8.5 Financement par capitaux empruntés

En règle générale, «financement par capitaux empruntés» signifie qu'une entreprise désire financer ses activités commerciales en empruntant des fonds à des bailleurs (banques, personnes privées etc.). Cette volonté présuppose un rapport de confiance qui doit être établi consciemment et minutieusement. C'est pourquoi il est extrêmement important d'être **toujours ouvert et honnête** envers les potentiels bailleurs de fonds et de prendre en compte, lors de la négociation, les aspects suivants:

### Aspects importants lors de la négociation d'un crédit

- Présenter des chiffres réalistes et conformes à la réalité.
- Éviter les déclarations euphoriques et s'en tenir à des faits fondés (en général au moyen du businessplan et du budget).
- Présenter les liquidités.
- Définir des objectifs mesurables et réalistes.
- Formuler les thèses de manière convaincante et compétente.
- Être à l'écoute des arguments critiques et les réfuter de manière plausible.

L'essentiel pour arriver à une conclusion heureuse de la négociation de crédit est une préparation minutieuse effectuée dans les temps. Surtout dans le cas de nouvelles entreprises, il est important que l'expert-comptable ou le comptable de l'entreprise soit présent lors des entretiens.

### 8.5.1 Emprunts

La notion d'«emprunt» possède en pratique différents sens. Au sens large, on entend par «emprunt» **l'assurance donnée par une banque à un emprunteur de lui prêter de l'argent contre remboursement et rémunération correspondante.**

En fonction de la banque, les types et formes de crédits et prêts portent des noms différents. Pour les nouvelles entreprises, seuls trois emprunts revêtent de l'importance:

## Crédit en compte courant – financement d'exploitation

Le crédit en compte courant est un **crédit d'exploitation servant à l'exécution des transactions de paiements et transactions commerciales courantes** et sert donc avant tout à garantir la solvabilité de l'entreprise. Le crédit ne doit pas forcément être utilisé, le compte peut même présenter un avoir. Pour l'utilisation du crédit, l'emprunteur paie des intérêts, quand le compte présente un avoir, il ne reçoit actuellement (été 2019) aucune bonification d'intérêt (mais doit éventuellement même payer des intérêts négatifs).

## Prêt bancaire – financement d'investissement

Le prêt bancaire sert en règle générale au **financement des actifs immobilisés**. Il est octroyé à moyen ou à long terme et doit être amorti par versements échelonnés sur un certain laps de temps ou remboursé en une seule fois au terme du contrat. En règle générale, le taux d'intérêt est fixe. Les intérêts doivent être versés chaque trimestre ou chaque semestre.

S'il s'agit d'un crédit à court terme (au maximum 12 mois), on parle d'**avance à terme fixe**. Un tel crédit sert en particulier à surmonter un problème de trésorerie.

## Prêt hypothécaire – financement immobilier

Le prêt hypothécaire est un instrument de financement à long terme servant à **financer la propriété foncière**. En fonction de la hauteur de nantissement, on distingue entre une hypothèque en premier et en deuxième rang. On distingue également entre une hypothèque à taux d'intérêt fixe courant sur un laps de temps déterminé (= **hypothèque fixe**) et une hypothèque à durée «indéterminée» avec un délai de préavis fixe (= **hypothèque variable**).

Les coûts d'un crédit dépendent avant tout des facteurs suivants: risque, montant du crédit, sûreté, durée, nombre d'échéances, moment du remboursement. Outre les coûts, il faut, lors du choix de la banque, vérifier que

- la banque choisie connaisse les problèmes caractéristiques des petites entreprises et qu'elle représente une aide précieuse dans de nombreux domaines (p. ex. pour des questions d'ordre juridique ou fiscal).
- la banque ou le conseiller bancaire dispose de connaissances spécifiques sur votre secteur d'activité.
- le conseiller bancaire soit un interlocuteur compétent dans le domaine de la gestion d'entreprise.
- le «courant passe».

Les nouveaux entrepreneurs ne doivent cependant pas se faire trop d'illusions: le goût du risque des banques est en ce moment minime! Il y a encore quelques années, les banques proposaient des taux d'intérêt uniques, aujourd'hui les emprunteurs sont classés dans différentes catégories de crédit sur la base de modèles d'évaluation sophistiqués (appelés **analyses de crédit**). Les facteurs analysés et évalués pour ce faire sont: le secteur d'activité, la palette de produits / prestations, la structure financière (base d'autofinancement), le potentiel de développement, la qualité de la gestion et des collaborateurs, la dépendance à la conjoncture etc.

**Force est de constater que compte tenu des conditions du marché et des tendances de développement, le secteur des transports est malheureusement considéré depuis quelques années par toutes les banques comme un secteur à haut risque.**

### 8.5.2 Crédits / prêts octroyés par des personnes privées

Dans de nombreux cas, un crédit à moindre coût peut être octroyé par des parents, des proches, des amis et connaissances, une possibilité de financement qui doit être soigneusement vérifiée. Souvent, un proche ou un parent se déclare prêt à accorder un crédit à des conditions préférentielles – dans le meilleur des cas même sans intérêts.

Un prêt octroyé par une personne privée comporte toujours une grande part d'émotion qui ne doit en aucun cas être sous-estimée. Que se passe-t-il par exemple si une discorde éclate entre le preneur de crédit et le bailleur de fonds ou si le rapport avec la tendre belle-mère se dégrade? Afin de ne pas être confronté à des difficultés financières le cas échéant, il est extrêmement important d'élaborer **un contrat de prêt écrit** qui ne nécessite pas obligatoirement la présence d'un juriste. Le contrat doit cependant régler les points suivants:

#### Éléments importants d'un contrat de prêt

- Montant du prêt
- Hauteur du taux d'intérêt (à fixer même dans le cas de prêts sans intérêts)
- Échéances d'intérêt
- Montant des amortissements
- Échéances de remboursement
- Délais de préavis

→→ cf. annexe 8, contrat de prêt de personne privée à personne privée

### 8.5.3 Crédits octroyés par des agences de prêts

**Fondamentalement, nous déconseillons le recours à des agences de prêts inconnues** proposant dans les médias (journaux et magazines) sous la rubrique «prestations de services financières» ou sur internet des prêts à des conditions mirobolantes (p. ex. crédit sans intérêts et sans obligation de remboursement disponible en un laps de temps record et sans la constitution de sûretés). Qui répond à ce genre d'annonces doit tout d'abord payer une somme d'argent importante pour ne recevoir que du matériel d'information plus ou moins utilisable. Une autre astuce de ces agences de prêts consiste à demander à l'emprunteur, en règle générale après l'acceptation provisoire du crédit, le versement d'un acompte non remboursable. Après le paiement de cet acompte, l'acceptation de crédit est retirée et l'acompte perdu.

### 8.5.4 Crédits octroyés par des fournisseurs

Le crédit octroyé par le fournisseur est de loin le crédit le plus «confortable». Il apparaît chaque fois qu'une entreprise dispose pour le paiement des marchandises et prestations commandées d'un délai de remboursement déterminé – en général de 30 jours. Il peut cependant être aussi le plus cher de tous par exemple quand la facture est payée après 30 jours et que le fournisseur propose un escompte de 2 % pour le paiement de la marchandise sous 10 jours. Le calcul suivant prouve que ceci correspond à un taux d'intérêt annuel de 36 %!

$$\text{Intérêt annuel} = \frac{\text{escompte en \%} \times 360}{\text{délai de paiement net} - \text{délai d'escompte en jours}} = \frac{2 \times 360}{30 - 10} = 36\%$$

Avec un escompte de 3 % pour un règlement dans les 10 jours, la rémunération annuelle passe à un taux fantastique de 54 %. Même si un crédit bancaire doit être envisagé pour un versement anticipé, l'épuisement de l'escompte est dans tous les cas meilleur marché.

Les fournisseurs peuvent également proposer des prêts fixes. De tels crédits sont souvent associés à une obligation d'achat à long terme, ce qui peut dans certains cas générer une dépendance désagréable pour l'emprunteur.

### 8.5.5 Affacturage

**Lors de l'affacturage, l'entrepreneur cède l'avoir qu'il a vis-à-vis d'un client (= débiteur) à une société de financement appelée société d'affacturage (factor) et reçoit en échange immédiatement une part de ses créances (entre 70 et 85 % de la valeur de la facture).** Une fois que le client a réglé sa facture auprès du factor, l'entrepreneur reçoit les 20 % restants (valeur approximative) de ses créances – déduction faite bien sûr d'une commission de mouvement de 0,5 à 2 %.

Dans l'«**affacturage sans recours**», le factor assume, après avoir vérifié la solvabilité (capacité à payer), le risque complet (**ducroire**). Même si un client ne paie pas, le montant résiduel sera tout de même versé à l'entrepreneur après écoulement d'un certain laps de temps. Dans le cas de l'«**affacturage avec recours**», le factor n'assume pas le **ducroire** et s'occupe seulement des tâches d'encaissement. Les frais d'affacturage ne doivent correspondre qu'aux dépenses qui seraient nécessaires à l'entreprise pour effectuer elle-même la comptabilité des débiteurs et le recouvrement des créances.

L'avantage principal du financement par affacturage est que la limite de crédit disponible n'est pas statique, elle varie en fonction du nombre de débiteurs et donc en fonction du besoin réel de financement et suit donc l'évolution de l'entreprise. Le grand inconvénient est que la marche à suivre du factor lors du recouvrement des créances ne prend pas en compte les relations existantes entre l'entreprise et le client.

### 8.5.6 Leasing

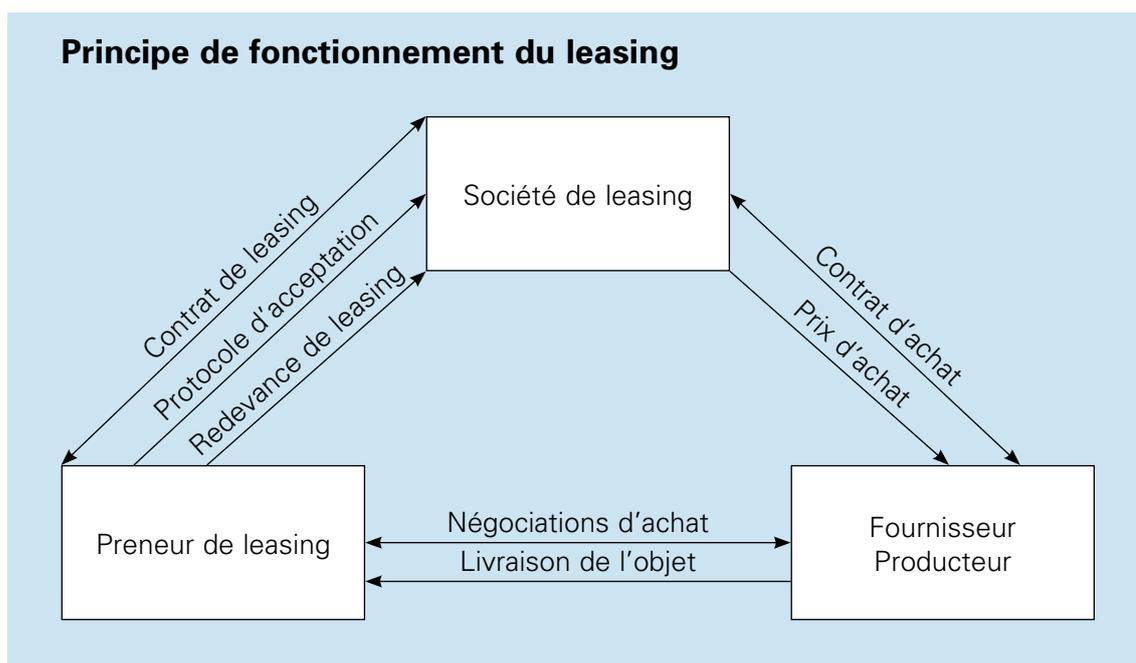
Alors que le leasing était utilisé dans les années quatre-vingt-dix avant tout en tant qu'alternative à l'emprunt, il suscite aujourd'hui de plus en plus de réflexions sur les prix et sur l'optimisation des instruments de financement.

**Le leasing repose sur l'idée que la valeur effective d'un objet ou d'un investissement ne réside pas dans sa propriété mais dans le droit de jouissance économique.**

Il s'agit d'un acte juridique qui ne fait pas l'objet d'une législation particulière et qui associe des aspects de la location et de la vente. **Le leasing se caractérise par la location (transmission du droit de jouissance) à moyen ou long terme de biens d'investissement** (p. ex. véhicules, machines, installation informatique etc.) **ou de biens de consommation durables** (p. ex. appareil de télévision). Pendant toute la durée du contrat, la société de leasing conserve la propriété de l'objet, ce qu'on appelle dans le jargon **réserve de propriété**.

Pour la jouissance de l'objet, le preneur de leasing s'acquitte d'échéances mensuelles qui, outre un intérêt sur le capital, comprennent également une part d'amortissement du capital calculée en fonction de la durée prévue du contrat.

Lors du leasing de véhicules particuliers ou utilitaires, il existe en plus la possibilité d'inclure dans les mensualités les frais occasionnés par les plaques minéralogiques, les taxes, l'assurance-responsabilité civile et les réparations (**leasing de service**). Si les coûts d'entretien et de réparation sont compris dans les mensualités, alors on parle de **leasing global**.



En fonction de la situation contractuelle, on distingue entre deux types de leasing :

### Leasing indirect

Le leasing indirect se caractérise par deux contrats distincts sur le plan juridique avec, d'une part, un **contrat d'achat** entre la société de leasing et le fournisseur et d'autre part, un **contrat de leasing** entre cette société de leasing et le preneur de leasing.

## Leasing direct

Dans le cas du leasing direct, il n'y a pas trois parties contractantes mais seulement deux. Cela signifie que le contrat de leasing est établi directement entre le fournisseur et le preneur de leasing.

Le leasing en tant qu'instrument de financement offre des avantages indéniables aux entreprises et en particulier aux petites entreprises en pleine expansion ne disposant que de possibilités d'endettement limitées:

- **Les liquidités de l'entreprise ne sont pas mises à contribution:** l'entreprise ne finance plus ses biens d'équipement à l'avance mais à partir des revenus courants sur toute la durée du contrat.
- **Les coûts sont fixes,** ce qui facilite considérablement d'une part les calculs et d'autre part la planification des liquidités.
- Le contrat de courte durée permet de **minimiser le risque d'une erreur d'investissement.**
- Au terme du contrat, **la société de leasing doit vendre l'objet à la valeur résiduelle correspondante.** De nos jours, cette opération représente un gros problème, surtout dans le domaine des véhicules utilitaires (chute des prix sur le marché des occasions en raison des normes EURO et de l'évolution de la RPLP) relativisée.
- **Le problème des amortissements peut être relativisé** car l'entrepreneur est obligé d'amortir même dans les périodes difficiles par le paiement des mensualités.

Le slogan publicitaire **«Take it leasy»** ne doit cependant pas être pris au pied de la lettre, **le nouvel entrepreneur est bien avisé de ne pas signer un contrat de leasing à la hâte.** À côté d'une comparaison avec un financement bancaire ordinaire, il vaut la peine de demander plusieurs offres de leasing. Une liste des entreprises de leasing en Suisse peut être obtenue sur **www.assocleasing.ch**. On ne peut trouver de réponse universelle à la question: quel est le mode de financement, respectivement l'offre la plus avantageuse? Pour cela, la situation de départ, les conditions d'exploitation, la situation financière, les objectifs et les besoins de chaque entrepreneur sont trop différentes.

Le nouvel entrepreneur doit en outre être conscient du fait que «Take it leasy» peut échouer en raison de la situation financière du preneur de leasing car les sociétés de leasing, tout comme les banques, réalisent une vérification détaillée de la solvabilité de leurs clients de manière à réduire les risques qu'elles encourent.

### 8.5.7 Location

L'évolution vertigineuse de la technique et de l'économie confèrent une importance décisive à la location en tant qu'instrument de financement extrêmement flexible et ce, en particulier pour les véhicules utilitaires. Comme le leasing, la location repose sur l'idée que la valeur réelle d'un investissement ne repose pas dans la propriété mais dans son utilisation productive.

On distingue deux types de location: la location à court terme et la location à long terme. La **location à court terme** (allant d'une journée à un mois) permet au transporteur de réagir en cas de surcroît ponctuel de commandes sans avoir à augmenter ses propres capacités et de pallier la défaillance de véhicules (p. ex. en cas de réparations de grande envergure). La **location à long terme** s'étale comme le leasing sur une période allant de 60 à 72 mois.

Outre les avantages du leasing, le loueur offre à ses clients «à long terme» les privilèges suivants:

- Conseil dans le domaine technique (p. ex. évaluation de véhicules)
- Assistance pour les questions d'ordre financier
- Prise en charge de certaines tâches administratives
- Prix bas grâce à un achat commun
- Disponibilité immédiate de véhicules de remplacement
- Atelier local

## 8.6 Proposition de financement de Pierre Strasser

Pierre Strasser en a assez de la théorie et veut maintenant passer à l'action. Il prend donc un rendez-vous avec son expert-comptable pour une séance de deux heures pendant laquelle ils veulent élaborer conjointement le budget pour le premier exercice. En premier, ils réfléchissent aux produits et charges auxquels l'entreprise de Pierre la PSTL Sàrl devra faire face.

### 8.6.1 Budget

Position	Calcul	Montant
<b>Produits</b>		
Produits issu des transports	10½ mois à CHF 22'500.–	236'250.–
<b>Charges</b>		
Frais de carburant	$\frac{60'000\text{km} \times 30\text{l} \times \text{CHF } 1.60}{100\text{km}}$	-28'800.–
RPLP (Euro 4/5)	$\frac{60'000\text{km} \times 18\text{t} \times 2.28 \text{ ct.}}{100}$	-24'624.–
Pneumatiques	Pneus d'hiver	-4'500.–
Maintenance nettoyage inclus	Evaluation par an	-5'000.–
Réparations	Minimum pour la 1 <sup>ère</sup> année	-3'000.–
Location parking	CHF 250.– par mois	-3'000.–
Dépenses de bureau	Honoraires, téléphone, frais de port, etc. par mois env. CHF 500.–	-6'000.–
Assurance véhicule	Responsabilité civile et tout risque	-5'900.–
Autres assurances	Responsabilité civile transporteur et professionnelle	-3'200.–
Impôts et taxes sur les véhicules à moteur	Selon renseignements de l'Office des véhicules	-2'900.–
Salaire de Peter Strasser	CHF 4'500.–/mois sans 13 <sup>ème</sup> mois et/ou bonus	-54'000.–
Frais	Forfait de CHF 500.–/mois	-6'000.–
Prestations sociales	20% des charges salariales	-10'800.–
Frais d'impression	Impression de papier à lettre, d'enveloppes, de cartes de visite, etc.	-2'000.–
Publicité	Publicité de lancement	-5'000.–

Intérêts	3% sur le prêt du beau-père d'un montant de CHF 120'000.– et 8% sur le compte courant bancaire	-5'600.–
Amortissement véhicule	La 1 <sup>ère</sup> année 30% du prix d'achat de CHF 195'000.– (du point de vue fiscal, jusqu'à 50% sont possibles)	-58'500.–
Amortissement ordinateur et accessoires	1/3 du prix d'achat d'un montant de CHF 5'000.–	-1'666.–
Amortissement frais	1/2 des frais de constitution (frais de conseil et taxes) d'un total de CHF 6'000.–	-3'000.–
<b>Résultat budgété avant impôt</b>	<b>= Bénéfices d'exploitation</b>	<b>2'760.–</b>

(Prix du carburant, RPLP et impôts: état en printemps 2019)

Dès le premier budget, Pierre Strasser remarque que les charges futures sont nettement plus faciles à évaluer que les produits futurs. Après la séance, l'expert-comptable donne à Pierre quelques conseils supplémentaires:

### Astuces et conseils

- Pour faciliter le contrôle budgétaire, il est conseillé de structurer le budget comme la comptabilité.
- Le contrôle budgétaire doit être réalisé à intervalles réguliers – par exemple tous les mois ou tous les trimestres – de manière à constater rapidement les divergences par rapport au budget et à pouvoir prendre les mesures correspondantes.
- Si la situation actuelle se modifie (marché et/ou entreprise) alors le budget doit être revu. Ceci s'applique notamment aux budgets établis sur 2 ou 3 ans.
- Il est vivement conseillé d'être prudent lors de l'élaboration du budget car il est beaucoup plus motivant de dépasser les résultats escomptés que de ne pas les atteindre. Il peut de plus être dangereux de prendre des décisions sur la base d'un budget trop optimiste.
- Même après le lancement réussi de l'activité commerciale, il faudrait établir un budget annuel.

## 8.6.2 Planification des besoins en capitaux

Sur la base du budget et des offres pour les investissements planifiés (véhicules et ordinateurs), Pierre et son expert-comptable peuvent maintenant déterminer avec précision les besoins en capitaux.

### Frais de constitution

• Frais de conseil, taxes et impôts	CHF	3000.–	
• Publicité de lancement	CHF		5000.–
• Matériel de correspondance (cartes de visite, papier à lettre, enveloppes etc.)	CHF		2000.–
• Frais de licence (y compris les taxes de cours)	CHF		3000.–
<b>TOTAL Frais de constitution</b>	<b>CHF</b>		<b>13'000.–</b>

Pierre peut négliger les frais pour les analyses de marché car il les a réalisées pratiquement tout seul et pendant son temps libre. Il n'a également aucun frais de recherche de personnel car dans les premiers temps, il travaillera seul en tant que chauffeur et sa femme s'occupera des tâches administratives.

### Actifs immobilisés

• Véhicule: 18 t isotherme pour le transport de viande	CHF	195'000.–
• Informatique: ordinateur et imprimante, connexion, internet et logiciels	CHF	5000.–
• Réserve / divers	CHF	5000.–
<b>TOTAL Actifs immobilisés</b>	<b>CHF</b>	<b>205'000.–</b>

Pierre Strasser n'a pas besoin d'acheter de meubles car son habitation dispose déjà d'un bureau tout équipé.

### Actifs circulants

Comme Pierre Strasser compte sur des charges relativement homogènes, il peut utiliser le budget élaboré comme base de calcul. Il détermine donc ses besoins en capitaux avec une durée de crédit moyenne de 2½ mois (valeur empirique dans ce secteur d'activité).

$$\text{Calcul} = \frac{\text{total coûts} \times \text{durée du crédit en jours}}{360 \text{ jours}} = \frac{233'490.– (\text{arrondi}) \times 75}{360}$$

<b>TOTAL Actifs circulants</b>	<b>CHF</b>	<b>48'644.–</b>
<b>TOTAL BESOINS EN CAPITAUX (arrondi)</b>	<b>CHF</b>	<b>270'000.–</b>

### 8.6.3 Proposition de financement

Pierre Strasser présente à son beau-père le budget et les besoins en capitaux qu'il a déterminé et discute avec lui des possibilités de financement ainsi que de la marche à suivre ultérieure. Comme les beaux-parents de Pierre ont confiance et sont convaincus qu'il réussira à mettre en œuvre son idée commerciale, son beau-père se déclare prêt à lui octroyer un prêt à long terme et même à acquérir des participations à son entreprise. Compte tenu d'un autofinancement suffisant, condition sine qua non pour l'obtention d'un emprunt et garantie de la pérennité de l'entreprise, ils présentent à la banque la proposition de financement suivante:

<b>Autofinancement</b> (capital propre)	
Pierre Strasser	CHF 60'000.–
Beau-père	CHF 40'000.–
<b>TOTAL AUTOFINANCEMENT</b>	<b>CHF 100'000.–</b>
<b>Financement externe</b> (Fonds étrangers)	
Prêt à long terme du beau-père	CHF 120'000.–
Emprunt (compte courant)	CHF 50'000.–
<b>TOTAL FINANCEMENT EXTERNE</b>	<b>CHF 170'000.–</b>

#### Questions récapitulatives

19. Qu'entend-on par «la règle d'or du bilan» (règle de financement)?
20. Citez quatre possibilités de financement par fonds étrangers.
21. En quoi consistent les difficultés dans le cas de prêts alloués par des parents ou amis?
22. Quelles sont les trois parties impliquées dans un contrat de leasing indirect?

# Chapitre 9

## Businessplan

«Businessplan» est un concept que Pierre Strasser a souvent entendu ces derniers temps. Comme il ignore complètement ce qu'il signifie, il pose à son expert-comptable les questions suivantes:

### 9.1 Que signifie la notion de «businessplan»?

Le businessplan – également appelé en français plan d'affaires ou plan d'exploitation – est un instrument de gestion précieux. Vu les bouleversements économiques perpétuels et les besoins subséquents d'adaptation des entreprises, cet instrument d'information joue un rôle décisif. **Le businessplan est en effet une représentation complète de l'entreprise.**

### 9.2 Que doit contenir un businessplan?

En résumé, on peut dire que le businessplan contient **les objectifs, la «marche à suivre» (stratégie) ainsi que le cadre financier dans lequel s'inscrit l'entreprise.** Ces informations servent aux responsables de l'entreprise de garde-fou pour leurs activités.

### 9.3 À quoi sert un businessplan?

En introduction, il est important de préciser que le businessplan ne représente pas seulement un outil important pour les négociations avec les banques et les partenaires commerciaux, **il est avant tout un instrument de gestion précieux pour l'entreprise,** car il lui permet de s'orienter et réajuster le tir en cas de divergences par rapport aux objectifs stratégiques fixés. Il est en effet dangereux, surtout pour les entreprises récemment créées, d'abandonner trop rapidement la stratégie élaborée. Pour éviter tout échec commercial, il est essentiel de se tenir à ce document pendant un certain laps de temps.

Aucun entrepreneur ou presque n'est capable d'atteindre ses objectifs seul. Il est tributaire pour ce faire de ses employés, de son environnement de travail et de ses partenaires commerciaux. Le businessplan représente la condition de base à toutes les consultations et négociations avec les partenaires commerciaux ayant trait au financement, à l'achat ou la vente, la participation.

Un businessplan bien conçu facilite considérablement la **recherche d'investisseurs** en tant que bailleur de fonds ou d'actionnaire. Les investisseurs accordent certes une grande im-

portance à un rendement élevé mais cherchent aussi à investir leurs fonds dans une entreprise offrant une idée commerciale orientée vers l'avenir et prometteuse.

Lors de la **vente d'une entreprise**, l'acheteur potentiel soumettra à un examen détaillé avant tout les entreprises qu'il considère comme «saines» et bien gérées et se décidera toujours en faveur de celle d'entre elles qui s'intégrera le mieux dans la structure préexistante de son entreprise (utilisation de l'effet de synergie). Un businessplan bien documenté et «mis en pratique» augmentera sensiblement les chances du vendeur.

**L'achat d'une entreprise** représente toujours pour l'acheteur une opération liée à de nombreuses incertitudes. Un businessplan détaillé et conforme à la réalité de l'entreprise permet dans la plupart des cas d'éclaircir certains points, de dissiper les doutes et d'établir une relation de confiance avec le vendeur.

Pour l'évaluation d'une **demande de financement bancaire ou de leasing**, aucun bailleur de fonds ne peut se contenter de chiffres historiques tirés du bilan ou du compte de résultat. Il observera également à la loupe les possibilités de développement futures de l'entreprise ainsi que les tendances économiques générales. Le businessplan satisfait également à ces exigences et peut être une aide précieuse pour présenter un projet de manière efficace et convaincante.

Comme il crée une relation de confiance entre les parties, le businessplan peut être également utilisé judicieusement pour **l'acquisition de nouveaux clients** ou le **recrutement de cadres qualifiés**.

## 9.4 Qui élabore le businessplan?

En règle générale, le businessplan est élaboré par le propriétaire de l'entreprise ou par le gérant de la société. Celui-ci peut naturellement se faire assister par une tierce personne, ce qui est même recommandable. Les personnes tierces ne doivent cependant assurer qu'une fonction de consultation et non effectuer le travail de conception car en fin de compte, le businessplan doit refléter les objectifs et la manière de penser de l'entrepreneur.

De nombreux instituts et entreprises de conseil proposent aujourd'hui des stages pratiques ayant pour thème l'élaboration de businessplans. Ces stages permettent aux entrepreneurs de réaliser eux-mêmes de tels documents.

## 9.5 Quand et combien de fois élabore-t-on un businessplan?

Un businessplan est élaboré en principe aux occasions suivantes:

- Création de l'entreprise (pratiquement obligatoire)
- Réorientation stratégique d'une entreprise déjà existante
- Reprise d'une entreprise
- Vente de sa propre entreprise
- Pour toutes questions de financement
- Fusions
- Changement de direction

Cette liste n'est pas exhaustive. Comme l'entreprise PSTL Sàrl ainsi que les conditions-cadres économiques se modifient continuellement, l'expert-comptable de Pierre Strasser lui recommande de vérifier son businessplan tous les deux ans par exemple et de l'adapter à la nouvelle situation, le cas échéant.

## 9.6 À quoi ressemble la structure d'un businessplan?

Pratiquement tous les instituts financiers et entreprises de conseil proposent des modèles de businessplan. Tous ces modèles ne se distinguent pas vraiment les uns des autres ni de par leur contenu ni de par leur structure. **Le businessplan doit être clairement structuré, complet et formulé sans emphase.** La structure suivante donne une idée approximative de la forme habituelle d'un businessplan:

- **Résumé**

Le résumé permet au lecteur de se procurer un rapide aperçu sur l'entreprise. Il s'agit ici d'une récapitulation succincte de 1 à 2 pages des chapitres qui suivent. À sa lecture, le lecteur doit avoir un déclic et être appâté pour lire avec intérêt la description détaillée.

- **Entreprise** (cf. chapitres 3 et 4)

Ce chapitre sert à présenter les idées directrices, les objectifs principaux ainsi que les informations de détail relatives à l'entreprise. Ces informations sont entre autres:

- La stratégie et les objectifs de l'entreprise
- La date de constitution
- La forme juridique
- Les partenariats / participations
- Les conseillers externes

- **Produits / prestations de service** (cf. chapitre 3)

Quels sont les produits et prestations proposés et à quel prix? (Répond également à la question: Quelles prestations ne font pas partie de la palette de l'entreprise?). Quels sont les points forts de cette palette de prestations? Avec quelles prestations supplémentaires et complémentaires l'entreprise essaie-t-elle de satisfaire aux besoins de la clientèle? Ici quelques exemples:

- Description des prestations proposées
- Explication de la politique tarifaire poursuivie
- Description des avantages pour la clientèle adaptés à ses besoins
- Points forts, points faibles, chances, risques

- **Marchés** (cf. chapitre 3)

Détermination claire des créneaux et marchés sur lesquels l'entreprise est active. À quels clients/groupes de clients les prestations s'adressent-elles en particulier et comment l'entreprise réagit-elle aux éventuelles modifications survenant sur le marché?

- Aperçu du marché en général avec mention du volume et de la croissance
- Marchés ciblés avec indication des segments clients
- Développement du marché
- Structure et motivations d'achat de la clientèle
- Éventuels obstacles à un lancement sur le marché

- **Concurrence** (cf. chapitre 3)  
Évaluation de la situation concurrentielle. Qui sont les principaux concurrents de l'entreprise? Quels sont leurs forces, leurs faiblesses?
  - Aperçu des données des concurrents comme nom, implantation, chiffre d'affaires, stratégie
  - Comparaison des prestations proposées par rapport à celles de la concurrence quant au prix, à la qualité, à la communication (publicité, organisation de la vente) et au service
  - Présentation des forces et faiblesses des concurrents
  - Comparaison des prestations supplémentaires par rapport à d'autres entreprises
- **Communication et distribution** (cf. chapitre 3)  
Aperçu des outils et mesures principales prises dans le domaine de la communication. Comment les prestations proposées sont-elles présentées au groupe cible et comment la vente s'effectue-t-elle?
  - Stratégie et organisation de la vente
  - Outils de communication mis en place comme la publicité, les relations publiques
  - Politique de distribution choisie (logistique de distribution, empêchement, gestion de la demande excessive et des temps morts)
- **Site, infrastructure et flotte de véhicules** (cf. chapitres 4 et 5)  
Présentation du ou des sites d'implantation et des infrastructures correspondantes. Où se trouve le siège social de l'entreprise? Où sont ses lieux de production (plates-formes)? Quels sont les avantages et inconvénients stratégiques de ces sites? Avec quels moyens de transport les prestations sont-elles fournies?
  - Voies de communication (trafic)
  - Proximité de la clientèle
  - Autres avantages et inconvénients du/des sites choisis
  - Flotte de véhicules
  - Infrastructure de l'entreprise: entrepôts, surfaces de transbordement, places de stationnement, station-service
  - Locaux administratifs
- **Organisation et management** (cf. chapitre 6)  
Présentation de l'organisation de l'entreprise et de l'équipe de direction:
  - Curriculum vitae des cadres supérieurs
  - Aptitudes et relations spéciales de l'équipe de direction
  - Organigramme avec mention du nombre d'employés
  - Réglementation de la suppléance
  - Description des principaux processus organisationnels (= déroulement des procédures)
  - Résumé du système de contrôle de la qualité (si existant)
  - Coopération avec l'expert-comptable
- **Analyse et gestion des risques** (cf. chapitre 7)  
Comment l'entreprise gère-t-elle les risques connus?
  - Défaillance de cadres supérieurs
  - Résiliation de contrat de personnes disposant de connaissances internes
  - Comportement social envers les employés (p. ex. en ce qui concerne la caisse de pension)

- Modifications conjoncturelles et générales du marché
  - Assurance-responsabilité de l'entreprise
  - Environnement
- **Finances** (cf. chapitre 8)  
Présentation de la situation financière de l'entreprise. A combien s'élèvent les besoins en capitaux et comment le financement est-il assuré?
    - Budget
    - Plan de liquidités
    - Plan relatif aux besoins en capitaux
    - Plan de financement
- cf. annexe 9, businessplan

## 9.7 Quelle ampleur un businessplan doit-il avoir?

À cette question, l'expert-comptable ne peut pas donner de réponse concrète si ce n'est qu'un document de 100 pages et tout aussi mal vu qu'un document d'une page. L'essentiel est que le businessplan remplisse ses fonctions: d'une part sa fonction d'instrument de gestion et de contrôle interne et d'autre part sa fonction de document créant un rapport de confiance et faisant «bonne impression» aux yeux des partenaires commerciaux.

**Maintenant que Pierre Strasser sait exactement ce qu'est un businessplan, il se rend compte avec joie et soulagement que les informations de base essentielles dont il a besoin ont déjà été traitées dans les chapitres 3 à 8.**

### **Questions récapitulatives**

23. À quelles occasions élabore-t-on un businessplan?
24. Le budget fait-il partie intégrante d'un businessplan?

# Chapitre 10

## Comptabilité

### 10.1 Utilité et bases légales de la comptabilité

L'évaluation du véhicule et le financement de son entreprise ont permis à Pierre Strasser de faire ses premières expériences avec les chiffres. Mais la «guerre des chiffres» proprement dite ne fait que commencer. Pierre Strasser souhaite que son entreprise soit couronnée de succès et pour mesurer ce succès ainsi que les tendances se dessinant, il n'y a rien de mieux que la comptabilité. Pour Pierre, la comptabilité représente donc:

- Un système d'information
- Un système de gestion
- Une base pour la prise de décision de l'entreprise
- Un instrument de contrôle

D'autres institutions s'intéressent également aux résultats chiffrés de Pierre:

- L'Administration fédérale des contributions
- Les assurances sociales (AVS etc.)
- La banque
- Les autres investisseurs et/ou sociétaires

En vue de protéger les créanciers, clients et autorités, le législateur fédéral a saisi les instruments de régulation et a déclaré obligatoire la comptabilité dans le Code des obligations:

**OR Art. 957: quiconque a l'obligation de faire inscrire sa raison de commerce au registre du commerce doit tenir et conserver, conformément aux principes de régularité, les livres exigés par la nature et l'étendue de ses affaires; ceux-ci refléteront à la fois la situation financière de l'entreprise, l'état des dettes et des créances se rattachant à l'exploitation, de même que le résultat des exercices annuels.**

L'expert-comptable explique à Pierre Strasser que le chiffre d'affaires d'une entreprise est déterminant pour le type de comptabilité. Conformément au nouveau droit comptable en vigueur depuis le 1.1.2013 (application au plus tard au 1.1.2015), il existe les trois catégories suivantes pour les petites et moyennes entreprises:

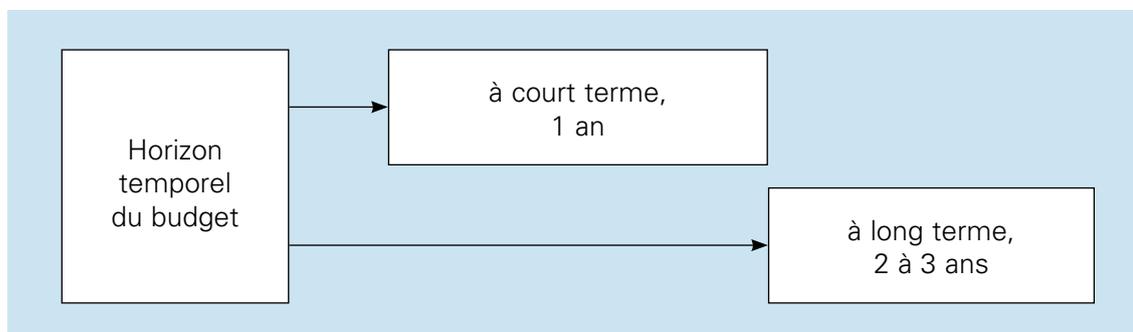
Chiffre d'affaires	Formes juridiques	Type de comptabilité
Jusqu'à CHF 100'000.–	Entreprises individuelles et sociétés de personnes	Une simple comptabilité des recettes et des dépenses (p. ex. livre de caisse) suffit.
Jusqu'à CHF 500'000.–	Entreprises individuelles et sociétés de personnes	Les comptes annuels doivent faire état des recettes, des dépenses et du patrimoine.
À partir de CHF 500'000.–	Entreprises individuelles, sociétés de personnes et toutes les personnes morales*	Comptabilité complète dite «en partie double» avec délimitations temporelles et matérielles.

\*Pour les personnes morales ce type de comptabilité vaut aussi pour les chiffres d'affaires plus bas.

En raison de la forme juridique choisie par Pierre Strasser (une Sàrl est une personne morale), il est tenu d'adopter le modèle de la comptabilité complète. Selon l'expert-comptable, il est de toute manière judicieux d'opter pour ce type de comptabilité étant donné que le secteur des transports est un secteur qui exige d'importants investissements.

## 10.2 Le budget

Pierre a déjà établi, avec l'aide de son expert-comptable, un premier budget et ce, dans le cadre du financement de son entreprise (cf. chapitre 8.6.1). Le budget consiste en **une mise en parallèle des dépenses et recettes prévues dans le futur**. Pour l'élaboration de leur budget, les entreprises existant depuis de nombreuses années ont la possibilité de se baser sur des valeurs empiriques acquises de longue date. Comme il ne dispose pas de telles valeurs de référence, Pierre doit fonder son premier budget sur des évaluations du marché cible. Lors de la budgétisation, on distingue entre un budget à court ou à long terme:



Le marché – et notamment le secteur des transports – subit des bouleversements tellement importants que le budget doit pouvoir s'adapter très rapidement. L'élaboration d'un budget sur 5 ou pire sur 10 ans paraît donc absurde.

## 10.3 La comptabilité

En collaboration avec son expert-comptable, Pierre s'occupe de sa comptabilité. Contrairement au budget, il utilise dans le domaine de la comptabilité des **chiffres réels issus du passé de l'entreprise**. Sur la base de ces chiffres, Pierre Strasser peut constater s'il a atteint les résultats budgétisés ou pas. Les chiffres passés en comptabilité ne peuvent plus être modifiés car ils sont déjà devenus réalité. C'est pour cette raison qu'il est très important de vérifier constamment **l'adéquation entre le budget** (les chiffres prévus) **et la comptabilité** (les chiffres réels).

L'expert-comptable explique à Pierre Strasser que plusieurs outils sont à sa disposition pour l'établissement de sa comptabilité. Il s'agit entre autres:

### Outils de comptabilité

- Le compte
- Le plan comptable général
- Le plan comptable
- Le bilan
- Le compte de résultat
- Les écritures comptables

Il lui explique également que dans le jargon économique, on distingue entre une **comptabilité simple** ou «simplifiée» et une **comptabilité en partie double** ou «complète». Pierre se déciderait volontiers en faveur du premier type de comptabilité, rien que pour son nom qui lui semble bien «sympathique». La comptabilité simple retient un domaine particulier – par exemple les rentrées et sorties d'espèces. Dans ce cas, un journal doit être tenu:

### Livre de caisse – exemple de «comptabilité simple»

Date	Description	Rentrées	Sorties	Solde
01/01/2019	Fond de caisse			850.00
05/01/2019	Achat matériel de bureau		200.00	650.00
10/01/2019	Recettes issues du transport pour A. Zäch	500.00		1150.00
10/01/2019	Païement de carburant en espèces		320.00	830.00
18/01/2019	Achat de timbres		100.00	730.00
30/01/2019	Achat d'un cadeau pour recommandation		50.00	680.00

À la fin du mois de janvier, Pierre Strasser **«fait la caisse»** c'est-à-dire qu'il compte l'argent qu'il a dans la caisse et constate que ce type de comptabilité tombe juste. Grâce à la comptabilité simple, il sait donc exactement combien il a dans la caisse mais il ne sait rien sur l'état de sa fortune et de ses dettes et donc sur le succès de son entreprise. Pour avoir de telles informations, la PSTL Sàrl devra recourir à la comptabilité en partie double. Cette comptabilité est dite **«en partie double» car chaque transaction est passée en écriture dans deux comptes**: une fois au débit et une fois au crédit (vous trouverez la définition de ces notions dans le chapitre suivant).

### 10.3.1 Le compte

Pierre connaît déjà la notion de compte de par son contact avec sa banque. Il reçoit chaque mois un relevé retraçant les transactions qui ont eu lieu sur son compte.

En comptabilité, un compte est représenté en principe sous la forme d'un «compte en T».

Comptabilité	Pratique bancaire																																			
↓	↓																																			
Débit <b>Compte</b> Crédit	<p><b>Compte salaires</b> Extrait du 01/01 au 31/12/2019</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Date</th> <th style="text-align: left;">Écriture</th> <th style="text-align: right;">Crédit</th> <th style="text-align: right;">Débit</th> <th style="text-align: right;">Solde</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01/01</td> <td>Report</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">2500.00</td> </tr> <tr> <td>03/01</td> <td>Retrait au distributeur</td> <td></td> <td style="text-align: right;">300.00</td> <td style="text-align: right;">2200.00</td> </tr> <tr> <td>05/01</td> <td>Paiement des factures</td> <td></td> <td style="text-align: right;">550.00</td> <td style="text-align: right;">1650.00</td> </tr> <tr> <td>11/01</td> <td>Retrait au distributeur</td> <td></td> <td style="text-align: right;">200.00</td> <td style="text-align: right;">1450.00</td> </tr> <tr> <td>25/01</td> <td>Salaire versé par l'employeur</td> <td style="text-align: right;">4500.00</td> <td></td> <td style="text-align: right;">5950.00</td> </tr> <tr> <td>29/01</td> <td>Ordre permanent pour loyer</td> <td></td> <td style="text-align: right;">1650.00</td> <td style="text-align: right;">4300.00</td> </tr> </tbody> </table>	Date	Écriture	Crédit	Débit	Solde	01/01	Report			2500.00	03/01	Retrait au distributeur		300.00	2200.00	05/01	Paiement des factures		550.00	1650.00	11/01	Retrait au distributeur		200.00	1450.00	25/01	Salaire versé par l'employeur	4500.00		5950.00	29/01	Ordre permanent pour loyer		1650.00	4300.00
Date	Écriture	Crédit	Débit	Solde																																
01/01	Report			2500.00																																
03/01	Retrait au distributeur		300.00	2200.00																																
05/01	Paiement des factures		550.00	1650.00																																
11/01	Retrait au distributeur		200.00	1450.00																																
25/01	Salaire versé par l'employeur	4500.00		5950.00																																
29/01	Ordre permanent pour loyer		1650.00	4300.00																																

Les notions de **débit** (toujours du côté gauche du compte) et de **crédit** (toujours du côté droit du compte) se sont établies dans la pratique. Pour des raisons de temps, l'expert-comptable épargne à Pierre une longue explication sur l'origine de ces deux notions. Les banques utilisent parfois sur les relevés de compte des notions plus compréhensibles comme **retrait et dépôt** ou **rentrées et sorties**, ce qui ne veut rien dire d'autre que débit et crédit.

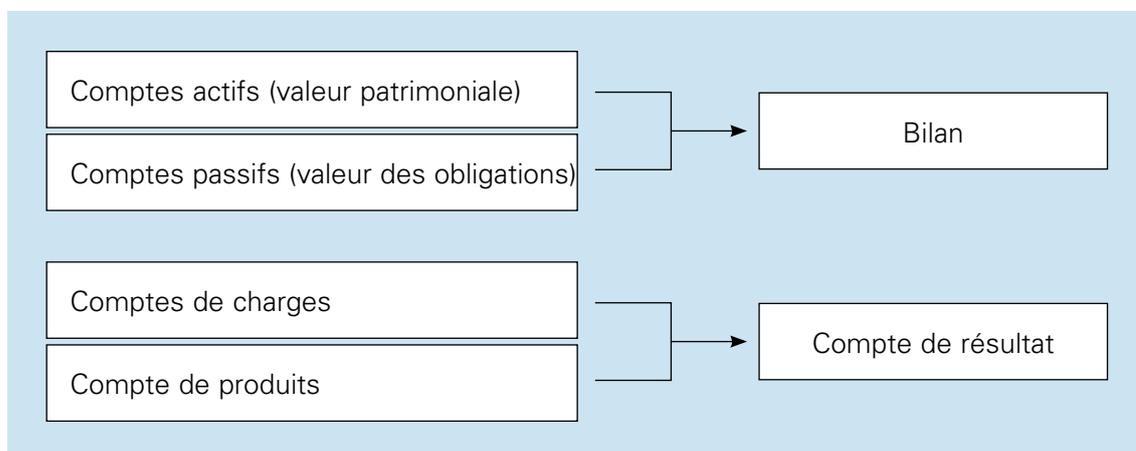
### 10.3.2 Plan comptable général

Le plan comptable général est un instrument permettant de sélectionner les comptes nécessaires à l'entreprise. Chaque compte est numéroté et attribué à un groupe de comptes précis, ce qui facilite considérablement le travail de l'expert-comptable. La numérotation est effectuée selon une structure clairement définie afin de pouvoir déterminer l'emplacement exact d'un compte au sein du plan comptable. Ce système permet également d'ajouter à tout moment un nouveau compte sans devoir bouleverser toute la structure déjà existante. En pratique, il existe des outils comme les plans comptables «Kaefer» ou «PME».

→→ cf. annexe 10, plan comptable PME

### 10.3.3 Le plan comptable

Comme chacun sait, la comptabilité de l'entreprise de Pierre Strasser ne comporte pas seulement un seul compte bancaire mais une multitude de comptes. **La récapitulation de tous les comptes de l'entreprise s'appelle plan comptable.** Le plan comptable est divisé en quatre catégories:



Pour les grandes entreprises de transports et de logistique resp. pour la PSTL Sàrl en phase de développement, le plan comptable pourrait ressembler à cela:

#### Bilan

##### Comptes actifs = patrimoine

- Caisse
- Compte de chèque postal
- Compte bancaire
- Titres de valeur (actions, obligations, marché monétaire, etc.)
- Créances (avoirs de clients de la PSTL)
- Stock de marchandises (p. ex. stock important de carburant, pneus, ou articles de commerce)
- Véhicules (seulement s'ils ont été achetés. Les véhicules en leasing ne comptent pas)
- Mobilier (p. ex. meubles de bureau)
- Machines et outils
- Immobilier (bâtiments et terrains seulement s'ils sont la propriété de l'entreprise)
- Participations (paquet d'actions important et stratégique d'une entreprise)

##### Comptes passifs = obligations

- Dettes (les dettes de PSTL auprès des fournisseurs)
- Crédit en compte courant (seulement s'il est utilisé)
- Provisions pour impôts (pour le paiement des impôts à venir)
- Prêt du beau-père
- Hypothèque (pour le financement de l'immobilier)
- Capital social de l'entreprise (pour les sociétés individuelles: «capital propre», pour les sociétés anonymes: «capital-actions»)
- Réserves légales (réserves provenant des bénéfices selon le Code des obligations)
- Pertes / bénéfices reportés (bénéfices non reversés resp. pertes résiduelles des années précédentes)

## Compte de résultat

### Comptes de charges

- Charges pour prestations étrangères (commandes transférées à des entreprises tierces)
- Salaires
- Prestations sociales
- Frais
- Formation continue
- Carburant
- RPLP
- Pneus
- Maintenance et nettoyage
- Réparations
- Impôts et taxes sur les véhicules automobiles
- Location (p. ex. pour le parking, les bureaux, l'entrepôt, etc.)
- Frais de téléphone et de port
- Assurances
- Frais d'imprimerie
- Publicité
- Intérêts (pour le compte courant, le prêt et l'hypothèque)
- Amortissements (des véhicules, du mobilier, de l'immobilier, du stock et des frais de constitution)

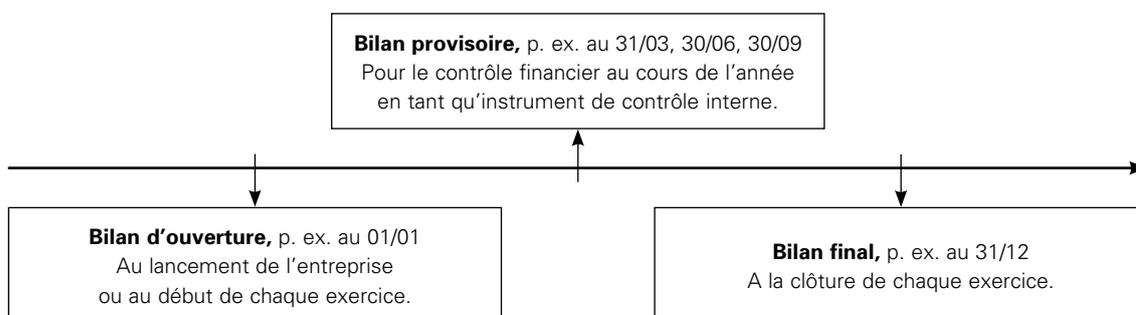
### Comptes de produits

- Produits provenant des transports effectués
- Produits provenant de l'entreposage
- Produits provenant du traitement des commandes (manipulation)
- Produits provenant du commerce avec des marchandises
- Bonification d'intérêt (p. ex. bonification d'intérêt auprès de banque et Poste)
- Produits provenant des titres de valeur
- Produits provenant de la location (dans le cas où des locaux propres sont loués à des personnes tierces)

Le degré de détail d'un plan comptable n'est pas défini et diffère selon les entreprises. En général, **le contenu informatif** du plan comptable **augmente avec le degré de détail**.

### 10.3.4 Le bilan

Le bilan est l'instrument permettant la **représentation des valeurs patrimoniales et des obligations d'une entreprise à un certain moment (clôture de l'exercice)**. Le mot bilan vient de l'italien «bilancia» (balance) et signifie que la somme des valeurs patrimoniales (actifs) et la somme des obligations (passifs) d'une entreprise doivent être en équilibre. Un bilan est réalisé aux occasions suivantes:



Lors de l'établissement du bilan, les comptes de l'entreprise sont répartis en quatre catégories:

- **Actifs circulants** (actifs)  
Valeurs patrimoniales déjà monnayées ou monnayables à court terme.
- **Actifs immobilisés** (actifs)  
Valeurs patrimoniales à la disposition durable d'une entreprise et nécessaires pour le maintien des activités opérationnelles.
- **Fonds étrangers** (passifs)  
Somme d'argent mise à la disposition d'une entreprise par un tiers à long ou court terme.
- **Fonds propres** (passifs)  
Somme d'argent appartenant à/aux propriétaire/s de l'entreprise – sous la forme d'un capital propre versé ou de bénéfices non reversés.

La manière la plus simple de représenter un bilan est la «forme en T» déjà utilisée pour le compte. Le bilan est donc réalisé sur le même modèle que le plan comptable:

Actifs	Bilan au ...	Passifs
<p><b>Actifs circulants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caisse</li> <li>Compte de chèque postal</li> <li>Compte bancaire</li> <li>Titres de valeur</li> <li>Créances</li> <li>Stock de marchandises</li> </ul> <p><b>Actifs immobilisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Véhicules</li> <li>Mobilier</li> <li>Machines et outils</li> <li>Immobilier</li> <li>Participations</li> </ul>	<p><b>Fonds étrangers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes</li> <li>Crédit en compte courant</li> <li>Provisions pour impôts</li> <li>Prêt</li> <li>Hypothèque</li> </ul> <p><b>Fonds propres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital-actions (SA)</li> <li>Capital social (Sàrl)</li> <li>Capital propre (entreprise individuelle)</li> <li>Réserves légales</li> <li>Perte reportée /bénéfice reporté</li> </ul>	

Les bénéfices ou pertes d'une entreprise sont visibles dans le bilan:

Actifs	Bilan au ...	Passifs	Actifs	Bilan au ...	Passifs
Actifs (patrimoine)		Passifs (obligations)	Actifs (patrimoine)		Passifs (obligations)
		<b>Bénéfices</b>	<b>Pertes</b>		

Le bénéfice montre qu'une entreprise dispose de plus d'actifs que de passifs, une perte montre en revanche que l'entreprise a plus de passifs que d'actifs.

L'expert-comptable montre à Pierre Strasser pour exemple le bilan d'une véritable entreprise de transports sans bien sûr en donner le nom. Pour que les chiffres soient mis en contexte, il présente d'abord brièvement l'entreprise.

L'entreprise dont il est question est une petite entreprise de transports disposant de 10 camions et de 2 voitures de livraison renouvelés régulièrement. Le kilométrage des camions s'élève à env. 60'000 km et celui des voitures de livraison à env. 40'000 km par an. L'entreprise est implantée dans la région depuis 40 ans. Elle est active dans le domaine du transport interurbain des colis et cargaisons complètes. Depuis quelques années, elle loue en plus de ses activités de transport des surfaces d'entreposage et propose à ses clients des prestations de préparation à l'expédition (manutention). L'entreprise n'a pas concentré son activité sur les gros clients mais sur des clients appréciant surtout le contact personnel et la qualité des chauffeurs (politique de niche). En cas de demande ne pouvant être satisfaite avec les capacités propres, l'entreprise travaille avec trois entreprises partenaires. Les congés et défaillances des chauffeurs peuvent être compensés par des agriculteurs de la région.

L'entreprise en question est gérée par son propriétaire qui dispose également du droit de décision. Il est assisté par une suppléante et une secrétaire. L'entrepôt est géré par un employé de longue date. Pour les travaux de manutention, il emploie, si besoin est, une collaboratrice supplémentaire rémunérée sur la base d'un salaire horaire.

Le bâtiment qui dispose d'un appartement de location supplémentaire a été acheté il y a cinq ans. Dans l'entrepôt, des équipements spéciaux ont été installés.

Le propriétaire s'occupe de son entreprise comme de la prunelle de ses yeux. C'est pourquoi il a essayé de reporter au cours des dernières années tous les bénéfices afin d'être prêt pour étendre son activité.

Voici les chiffres concrets de cette entreprise de l'exercice 2018. Les chiffres s'entendent en milliers de francs (p. ex. au 31/12/2018, il y a en réalité CHF 20'000.– sur le compte chèque postal).

Actifs		Bilan au 31/12/2018		Passifs	
<b>Actifs circulants</b>				<b>Capitaux étrangers</b>	
1000 Caisse	6			2000 Dettes	280
1010 Compte chèque postal	20			2200 Dettes d'impôts	25
1020 Banque	295			2300 Passifs transitoires	75
1100 Créances	520			2330 Provisions pour dommage	30
1109 Ducroire	-26			2400 Prêt à long terme	400
1200 Pièces de rechange/accessoires	40			2440 Hypothèque	600
1300 Actifs transitoires	25	880			1'410
				<b>Capitaux propres</b>	
<b>Actifs immobilisés</b>				2800 Capital-actions	1000
1510 Mobilier	10			2900 Réserves légales	90
1520 Installation informatique	6			2910 Réserves libres	250
1530 Véhicules	550			2990 Bénéfice reporté	50
1530 Équipements	130				1'390
1600 Immeubles	1300	1'996		<b>2991 Bénéfice annuel</b>	<b>76</b>
<b>Total bilan</b>		<b>2876</b>			<b>2876</b>

Comme sur l'ordinateur il est plus facile de travailler avec des tableaux qu'avec des T, l'expert-comptable montre à Pierre Strasser le même bilan élaboré à l'ordinateur. Il est manifeste dès le premier coup d'œil qu'il ne s'agit là que d'une autre forme de représentation, les résultats obtenus restant identiques.

### Bilan au 31/12/2018

#### Actifs

##### Actifs circulants

1000 Caisse	6	
1010 Compte chèque postal	20	
1020 Banque	295	
1100 Créances	520	
1109 Ducroire	-26	
1200 Pièces de rechange/accessoires	40	
1300 Actifs transitoires	25	880

##### Actifs immobilisés

1510 Mobilier	10	
1520 Installation informatique	6	
1530 Véhicules	550	
1530 Équipements	130	
1600 Immeubles	1'300	1'996

**Total actifs** **2876**

**Passifs****Fonds étrangers**

2000	Dettes	280	
2200	Dettes d'impôts	25	
2300	Passifs transitoires	75	
2330	Provision pour dommage	30	
2400	Prêt à long terme	400	
2440	Hypothèque	600	1'410

**Fonds propres**

2800	Capital-actions	1'000	
2900	Réserves légales	90	
2910	Réserves libres	250	
2990	Report des bénéfices	50	1'390

**2991 Bénéfice annuel** **76**

**Total passifs** **2876**

À la vue de cet exemple, Pierre voit tout de suite que les valeurs patrimoniales (actifs) et les obligations (passifs) sont toujours équilibrées après prise en compte des bénéfices ou des pertes. Il s'agit maintenant pour Pierre d'installer sa comptabilité et d'établir le bilan d'ouverture de son entreprise.

→→ cf. annexe 11, exercice 1

→→ cf. annexe 12, exercice 2

### 10.3.5 Le compte de résultat

Le compte de résultat est l'instrument de comptabilité permettant de saisir **les charges et les produits** de l'entreprise à l'aide desquels **le résultat (bénéfices, pertes)** est déterminé. Contrairement au bilan, le compte de résultat représente une récapitulation sur un laps de temps déterminé, par exemple du 01/01 au 31/03 pour le premier trimestre ou du 01/01 au 31/12 pour le résultat de l'exercice complet.

Le compte de résultat doit être élaboré **au moins une fois par an**. Cependant, de manière à contrôler le respect du budget, il est judicieux de réaliser un compte de résultat à la fin de chaque trimestre ou au moins à la fin de chaque semestre (appelé compte de résultat à court terme).

En vue de simplifier la représentation du compte de résultat, l'utilisation de la «forme en T» est recommandée. Le compte de résultat élaboré à partir du plan comptable est le suivant:

Charges	<b>Compte de résultat au ...</b>	Produits
Charges pour prestations tierces		Produits des transports
Salaires		Produits des entrepôts
Prestations sociales		Produits du traitement des commandes
Frais		Produits du commerce de marchandises
Formation continue		Bonification d'intérêt
Carburant		Produits des titres de valeur
RPLP/RPL		Produits de la location
Pneus		Revenu de l'agence de voyage
Maintenance et nettoyage		
Réparations		
Location		
Frais de téléphone et de port		
Assurances		
Frais d'imprimerie		
Publicité		
Intérêts		
Amortissements		

L'expert-comptable montre à Pierre Strasser la manière de déterminer si l'entreprise a réalisé des bénéfices ou des pertes à l'aide du graphique suivant:

Charges	<b>Compte de résultat</b>	Produits	Charges	<b>Compte de résultat</b>	Produits
Charges		Produits	Charges		Produits
<b>Bénéfices</b>					<b>Pertes</b>

Le compte de résultat présente un bénéfice quand l'entreprise a réalisé plus de produits que de charges. Si l'entreprise réalise des pertes, cela signifie au contraire que les charges sont supérieures aux produits.

En guise d'exercice pratique, l'expert-comptable montre à Pierre Strasser le compte de résultat de l'entreprise dont il a déjà présenté le bilan. Dans ce cas aussi, les chiffres s'entendent en milliers de francs.

Charges		<b>Compte de résultat du 01/01 au 31/12/2018</b>		Produits		
4400	Charge pour prestations tierces	145		3000	Produits des transports	3160
5000	Salaires	1186		3400	Produits de l'entreposage	170
5070	Prestations sociales	238		3410	Produits du traitement de commandes	140
5080	Frais	82		3490	Pertes de débiteurs	-3
5090	Formation continue	10		7400	Produits des intérêts	4
6210	RPLP	445		7500	Produits location de l'appartement	18
6220	Carburant	274				
6230	Pneumatiques	68				
6240	Maintenance et nettoyage	155				
6250	Impôts sur les véhicules automobiles	60				
6260	Assurances véhicules automobiles	66				
6300	Autres assurances	35				
6500	Téléphone	30				
6510	Frais de port	2				
6515	Matériel de bureau et autres fournitures	15				
6520	Frais d'imprimerie	15				
6530	Publicité	28				
6540	Entretien matériel informatique	9				
6550	Prestations de conseil / fiduciaire	22				
6800	Intérêts	51				
6900	Amortissement véhicule	300				
6910	Amortissement équipement	30				
6920	Amortissement mobilier	4				
6930	Amortissement installation informatique	6				
6940	Amortissement immobilier	80				
7510	Entretien de l'immeuble	32				
8900	Impôts	25				
<b>9000</b>	<b>Résultat de l'entreprise</b>	<b>76</b>				
Total		<u>3489</u>		Total		<u>3489</u>

L'expert-comptable montre à Pierre Strasser le premier contrôle à effectuer: les bénéfices indiqués de CHF 76'000.– sont identiques à ceux figurant dans le bilan (cf. chapitre 10.3.4).

La forme du compte de résultat établi à l'ordinateur diffère légèrement de celui élaboré à la main.

### Compte de résultat du 01/01 au 31/12/2018

#### Produits opérationnels issus des livraisons et prestations

3000 Produits des transports	3160
3400 Produits de l'entreposage	170
3410 Produits du traitement de commandes	140
3490 Pertes de débiteurs	-3
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3467</b>

#### Charge pour prestations tierces

4400 Charge pour prestations tierces	-145
<b>Total charges pour prestations tierces</b>	<b>-145</b>

**Chiffre d'affaires net (Bénéfice brut) 3322**

#### Charges liées au personnel

5000 Salaires	-1186
5070 Prestations sociales	-238
5080 Frais	-82
5090 Formation continue	-10
<b>Total charges liées au personnel</b>	<b>-1516</b>

#### Autres charges opérationnelles

6210 RPLP	-445
6220 Carburant	-274
6230 Pneumatiques	-68
6240 Maintenance et nettoyage	-155
6250 Impôts sur les véhicules automobiles	-60
6260 Assurances véhicules automobiles	-66
6300 Autres assurances	-35
6500 Téléphone	-30
6510 Frais de port	-2
6515 Matériel de bureau et autres fournitures	-15
6520 Frais d'imprimerie	-15
6530 Publicité	-28
6540 Entretien matériel informatique	-9
6550 Prestations de conseil / fiduciaire	-22
6800 Intérêts	-51
6900 Amortissement véhicule	-300
6910 Amortissement équipement	-30
6920 Amortissement mobilier	-4
6930 Amortissement installation informatique	-6
6940 Amortissement immobilier	-80
<b>Total autres charges opérationnelles</b>	<b>-1695</b>

#### Résultats accessoires de l'entreprise

7400 Produits des intérêts	4
7500 Produits location de l'appartement	18
7510 Entretien de l'immeuble	-32
<b>Total résultats accessoires</b>	<b>-10</b>

**Résultat de l'entreprise avant impôts 101**

8900 Impôts	-25
<b>Résultat de l'entreprise</b>	<b>76</b>

Les détails inscrits ne sont pas obligatoires. La pratique a cependant démontré qu'une représentation claire donne aux lecteurs **un nombre d'informations plus important**.

→→ cf. annexe 13, exercice 3

→→ cf. annexe 14, exercice 4

### 10.3.6 Les écritures comptables

Toutes les quittances accumulées pendant l'exercice doivent être passées en écriture afin qu'en fin d'année le bilan et le compte de résultat puisse être élaborés. L'expert-comptable explique à Pierre Strasser les règles à suivre absolument:

#### Règles comptables importantes

- **Pas d'écriture sans quittance**, car la quittance est une preuve qu'il s'agit d'une dépense justifiée à usage commercial. Une quittance peut être une facture, un reçu, un relevé de compte, un décompte de salaire etc.
- Les quittances doivent être **conservées 10 ans** et sont considérées comme preuves des transactions effectuées.
- Chaque transaction doit être **passée en écriture séparément**. Il est strictement interdit de compenser par exemple la facture d'un fournisseur par la facture en souffrance d'un client.
- Toutes les quittances, notamment les paiements en espèces, doivent être saisies dans la comptabilité.

**Un classement ordonné et fonctionnel des quittances** simplifie considérablement le travail de l'expert-comptable et peut avoir une incidence positive sur les heures de travail que celui-ci vous facturera et donc sur ses honoraires. En principe, le livre de caisse, les relevés de compte de la banque et de la Poste, les factures des fournisseurs (créditeurs) ainsi que les factures des clients (débiteurs) sont ordonnés dans des classeurs et munis de la date du paiement ou de la date de réception du paiement.

De manière à ce que Pierre Strasser puisse se faire une idée de ce que le «passage en écritures» signifie, l'expert-comptable lui explique brièvement le fonctionnement de cet instrument.

## Règles pour le passage des écritures dans les comptes de bilan

Comptes actifs		Comptes passifs	
Débit	Crédit	Débit	Crédit
Solde initial	—	—	Solde initial
+	Sorties	Sorties	+
Rentrées	Solde final	Solde final	Rentrées

Exemple: Compte **Caisse**

**Les rentrées** sont inscrites au **débit**.

Exemple: un client paie en espèces, de l'argent arrive donc dans la caisse.

**Les sorties** sont inscrites au **crédit**.

Exemple: Pierre Strasser paie ses fournitures de bureau, il y a donc moins d'argent dans la caisse.

Exemple: Compte **Créditeurs**

**Les rentrées** sont inscrites au **crédit**.

Exemple: la facture de téléphone arrive, donc les dettes augmentent.

**Les sorties** sont inscrites au **débit**.

Exemple: La facture de téléphone est payée, donc les dettes diminuent.

Le solde initial est repris dans le bilan d'ouverture. Le solde final est retranscrit dans le bilan final.

## Règles pour le passage des écritures dans les comptes de résultat

Comptes de charges		Comptes de produits	
Débit	Crédit	Débit	Crédit
+ Rentrées	- Sorties	- Sorties	+ Rentrées
	Solde	Solde	

Exemple: compte  
**Réparations**

**Les rentrées** sont inscrites  
au **débit**.

Exemple: la facture pour  
réparation est payée.

**Les sorties** sont inscrites  
au **crédit**.

Exemple: le garage octroie une  
remise sur les réparations.

Exemple: compte  
**Produit des transports**

**Les rentrées** sont inscrites  
au **crédit**.

Exemple: le client paie pour  
le transport effectué.

**Les sorties** sont inscrites  
au **débit**.

Exemple: l'entreprise octroie à un cli-  
ent une remise ultérieure de 10%.

**Les soldes**, c'est-à-dire la différence entre les rentrées et les sorties d'argent, **sont retranscrits dans le compte de résultat**. Il faut remarquer ici que **les comptes composant le compte de résultat ne présentent pas de solde initial**. Ceci est dû au fait que le compte de résultat ne retrace que les mouvements effectués sur un certain laps de temps. C'est la raison pour laquelle les comptes sont remis à zéro lors de l'ouverture du nouvel exercice.

Les **écritures comptables** contiennent toujours les mentions suivantes: la date, le compte débiteur, le compte créditeur et le montant. Voici quelques exemples de transaction et les écritures correspondantes:

04/01/2019: Pierre Strasser établit à l'entreprise Gourmet SA pour le transport de marchandises une facture d'un montant de CHF 2500.-, payable sous 30 jours.

06/01/2019: Pierre Strasser fait le plein de son véhicule pour CHF 320.- et paie avec sa carte bancaire EC-Maestro.

01/02/2019: La prime d'assurance du véhicule pour la période allant du 01/03/2019 au 29/02/2020 est exigible, payable sous 30 jours.

07/02/2019: L'entreprise Gourmet SA paie la facture en date du 04/01/2019 sur le compte de Pierre Strasser.

## Écritures

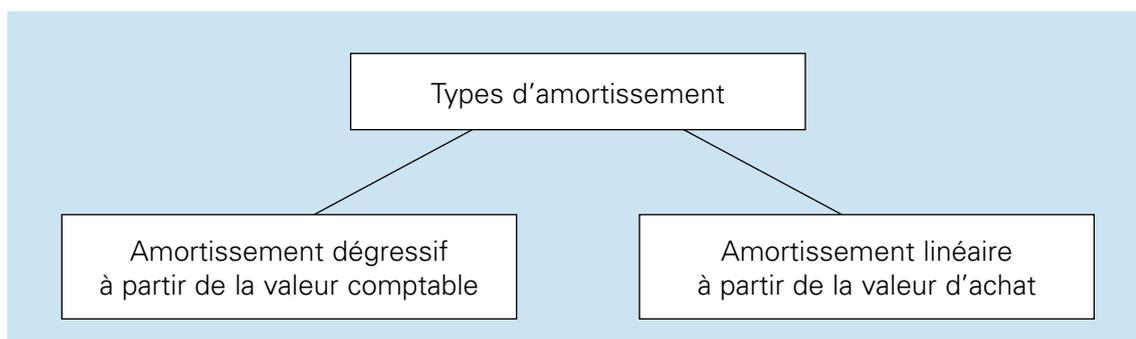
Date	Compte créditeur	Compte débiteur	Montant
04/01/2019	Créances	Produit du transport	2500.–
06/01/2019	Dépenses carburant	Banque	320.–
01/02/2019	Dépenses assurances	Dettes	9000.–
07/02/2019	Banque	Créances	2500.–

## 10.4 Clôture de l'exercice comptable

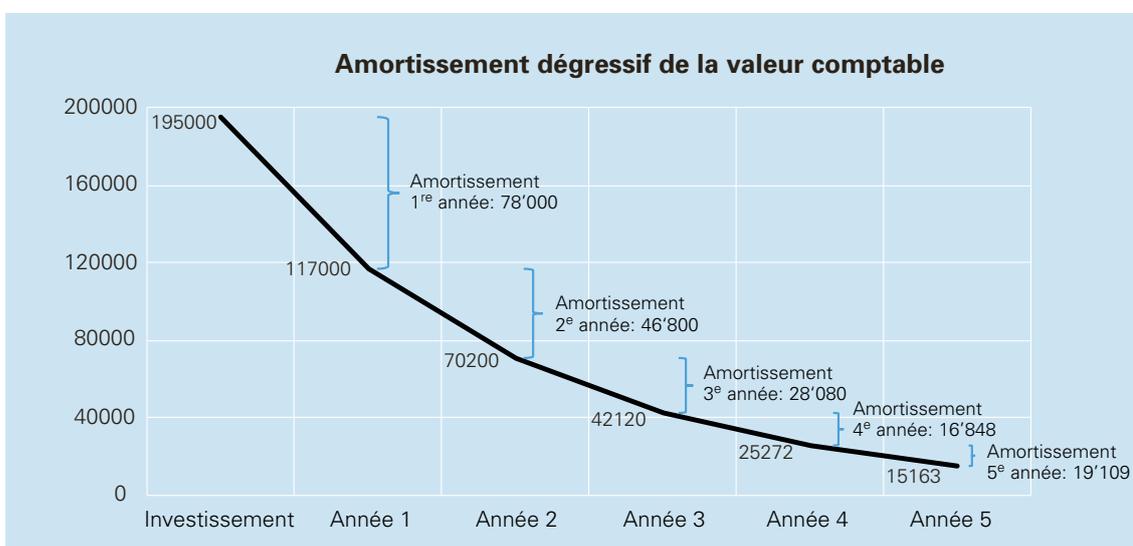
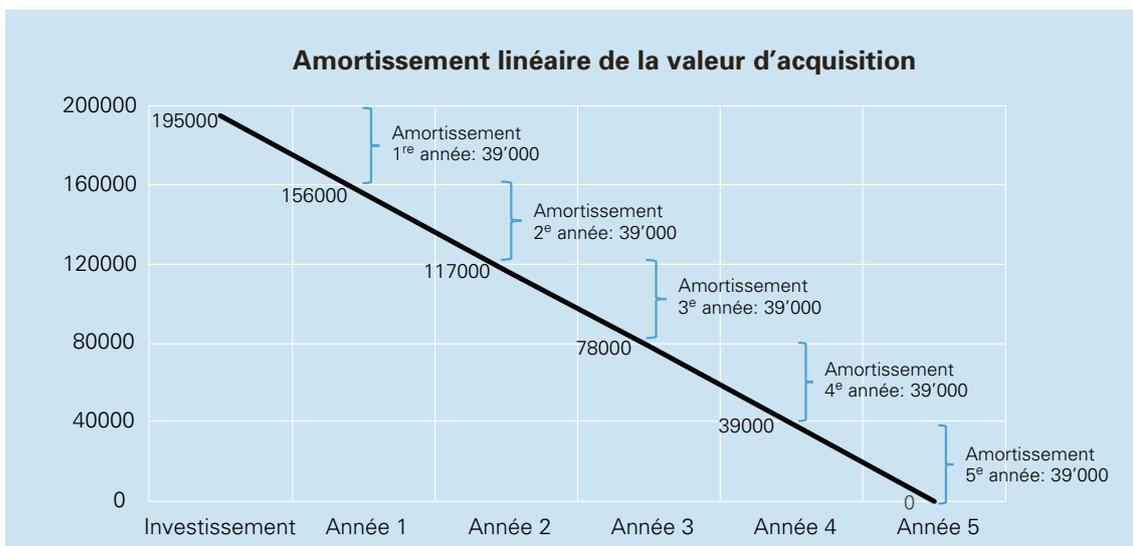
La phase terminale de la comptabilité est certes la plus intéressante de toutes parce qu'elle révèle enfin des résultats attendus avec grande impatience, mais aussi la plus intensive car il faut alors calculer les amortissements, délimiter les exercices et constituer des provisions et réserves.

### 10.4.1 Amortissements

En raison des **facteurs temps (obsolescence) et utilisation (usure)**, de nombreuses positions des actifs immobilisés perdent une partie de leur valeur. Cette dépréciation est compensée par ce qu'on appelle des amortissements. Les amortissements sont considérés comme une sorte de réserve destinée au renouvellement du bien une fois sa durée de vie atteinte et constituent du point de vue comptable une charge non négligeable. Il existe deux types d'amortissement:



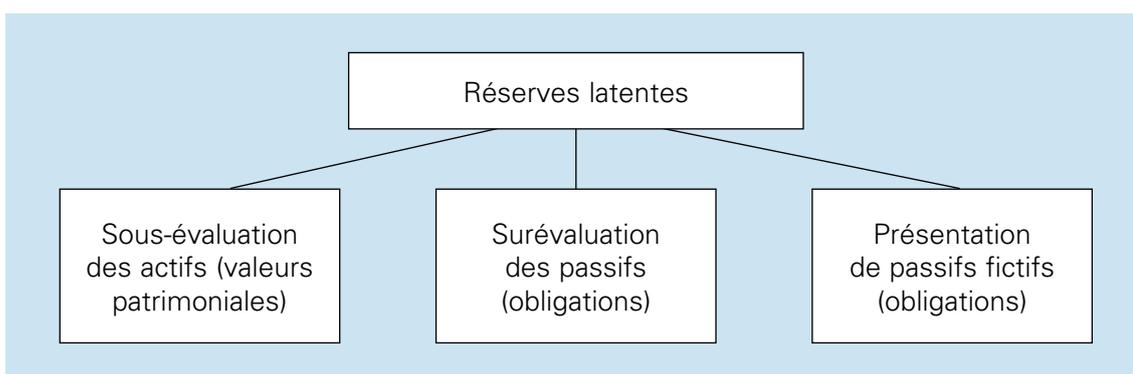
Dans la plupart des ordonnances des administrations cantonales des contributions, le taux d'amortissement annuel maximal pour les véhicules à moteur admis est fixé à 25 % de la valeur d'achat pour un amortissement linéaire ou à 50 % de la valeur comptable correspondante (valeur selon la comptabilité) pour un amortissement dégressif. L'expert-comptable montre à Pierre ce que ces deux systèmes différents signifient en pratique. Dans le graphique suivant, le taux linéaire d'amortissement a été fixé à 20 % et de taux dégressif à 40 %. Pierre a bien sûr la possibilité d'utiliser d'autres taux. D'après le **principe de précaution** défini dans les prescriptions générales relatives à la tenue et à la présentation des comptes, la valeur inscrite dans le bilan en tant que patrimoine ne doit **jamais dépasser la valeur marchande effective**.



En comptabilité financière, on utilise en général le système d'amortissement dégressif à partir de la valeur comptable car cette variante autorise des charges imposables plus élevées, du moins tout de suite après la réalisation d'un gros investissement. Le système de l'amortissement linéaire à partir de la valeur d'achat est utilisé principalement pour le calcul de coûts (cf. chapitre 11.4.2).

#### 10.4.2 Réserves latentes

Les réserves latentes se constituent lors des opérations suivantes:



L'expert-comptable explique à Pierre cette thématique à l'aide d'un exemple:

Si la PSTL amortit le camion acheté par Pierre Strasser au prix de CHF 195'000.– dans sa comptabilité au taux de 30 % (amortissement dégressif à partir de la valeur comptable) alors on obtient le calcul suivant:

Valeur de l'objet neuf	CHF 195'000.–
Valeur comptable après 1 an	CHF 136'500.–
Valeur comptable après 2 ans	CHF 95'550.–

Valeur marchande (prix effectif du bien sur le marché au terme des 2 ans)	CHF 120'000.–
<b>Réserves latentes</b>	<b>CHF 24'450.–</b>

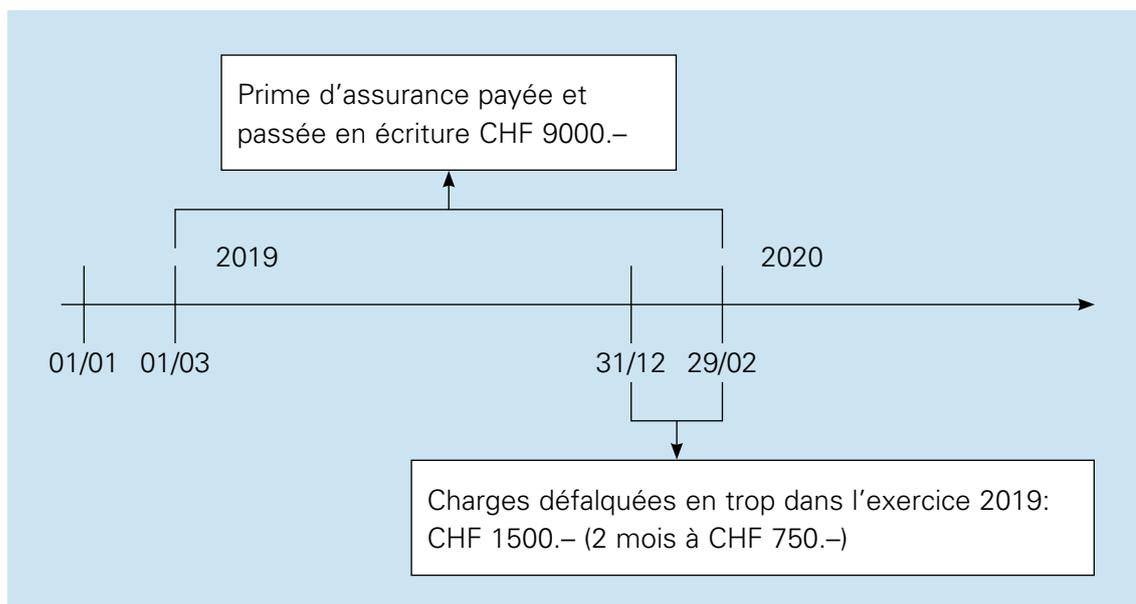
Ceci signifie que s'il devait vendre ce même camion, Pierre Strasser obtiendrait un prix de CHF 120'000.– même si dans la comptabilité, la valeur du camion est n'évaluée qu'à CHF 95'550.–. Chouette, se dit Pierre, il me suffit donc de vendre mon camion tous les deux ans et d'en racheter un autre. Pas forcément répond l'expert-comptable. Par cette vente, la société PSTL Sàrl réaliserait un **bénéfice extraordinaire** de CHF 24'450.–, ce qui entraînerait une hausse du résultat et subséquemment des charges fiscales.

### 10.4.3 Délimitation des exercices

À la fin d'une année comptable, il y a certaines imprécisions temporelles qui doivent être corrigées. L'expert-comptable explique à Pierre Strasser où ces imprécisions se cachent.

#### Actifs transitoires

Exemple: la société d'assurance a envoyé à la PSTL les primes d'assurance pour la période du 01/03/2019 au 29/02/2020 que Pierre Strasser devra payer une fois le délai de paiement écoulé.



À la vue du graphique, Pierre comprend tout de suite qu'on n'aurait dû déduire à l'exercice 2019 en tant que charge que dix mois de primes d'assurances car deux mois concernent en réalité l'exercice 2020. Pour réaliser de telles délimitations, on utilise la comptabilité transitoire (comptes des actifs transitoires et des passifs transitoires). Pour le cas représenté ci-dessus, l'écriture correspondante est la suivante:

Date	Compte débiteur	Compte créditeur	Montant
31/12/2019	Actifs transitoires	Dépenses assurances	1500.–

Cette écriture transfère donc une partie des charges d'assurances comptabilisées en 2019 sur l'année 2020.

### Passifs transitoires

Exemple: la PSTL doit au beau-père de Pierre pour le prêt octroyé des intérêts d'une valeur de CHF 3600.–. Même si au 31/12/2019 le décompte du beau-père n'est pas disponible, les charges seront tout de même défalquées à l'exercice 2019. Pour ce cas de figure, le passage en écriture est le suivant:

Date	Compte débiteur	Compte créditeur	Montant
31/12/2019	Dépenses intérêts	Passifs transitoires	3600.–

Cette écriture permet de débiter de l'année 2019 les charges d'intérêt même si le décompte n'arrive qu'au cours de l'année 2020.

### 10.4.4 Provisions

Une fois que toutes les écritures de l'exercice concerné sont effectuées, il est possible de voir le résultat probable de l'entreprise. Sur la base de ce résultat, il faut déterminer dans quels domaines des provisions sont nécessaires (à court ou à long terme). Les provisions ont deux objectifs: d'une part elles **amoindrissent les résultats de l'entreprise** dans le but de réduire la charge fiscale et d'autre part, elles constituent **des réserves pour d'éventuelles créances à rembourser** et créent ainsi une compensation entre les bons et les mauvais exercices.

C'est super!, pense Pierre Strasser, il suffit donc, à la fin de l'année, de bien jongler avec les chiffres pour ne plus jamais payer d'impôts. Ce n'est pas si simple que cela, lui explique l'expert-comptable. Pour que l'Administration fédérale des contributions accepte de telles provisions, il faut qu'elles soient **justifiées par l'usage commercial**. En règle générale, l'Administration fédérale des contributions considère comme justifiées par l'usage commercial les provisions suivantes:

- Les pertes sur créance
- Les travaux de garantie
- L'impact sur l'environnement
- Les impôts
- Les procédures pendantes
- La restructuration
- Stock de marchandises
- Avoirs en WIR

En cas de doute sur la tolérance fiscale ou d'autres types de provisions, il vaut la peine d'aborder la question avec les agents compétents de l'autorité fiscale.

En tout cas, une chose est sûre: les provisions qui ne sont plus nécessaires ne sont plus justifiées par l'usage commercial et doivent donc être dissoutes. Ceci génère pour l'année de la dissolution un produit extraordinaire améliorant le résultat de l'entreprise et par la même la charge fiscale.

### 10.4.5 Pertes sur créance – ducroire

Toute entreprise est malheureusement confrontée un jour ou l'autre à des clients ne pouvant ou ne voulant pas payer. Ceci est un problème qui doit également être pris en compte dans la comptabilité.

1. Au cours de l'année, il apparaît clairement qu'un client est en passe de déposer le bilan et que la facture émise par la PSTL d'une valeur de CHF 1000.– ne sera pas payée.

Cette circonstance doit tout de suite être passée en écritures en réduisant du montant de la facture non payée le compte des **débiteurs**. Le compte sur lequel la contre-écriture s'effectue est le compte des **pertes sur créances** (un des comptes de charges).

2. A la fin de l'exercice, il n'est pas sûr que toutes les factures en souffrance émises par la société soient réellement payées. Pour parer à cette éventualité, le gérant de l'entreprise a le droit de constituer des provisions pour compenser toutes les factures non réglées. L'Administration fédérale des contributions autorise en règle générale la constitution de provisions à concurrence de 5% du total du montant des créances à recouvrer en fin d'année.

Le compte utilisé à cet effet s'appelle **ducroire** (constitution de provisions pour de probables pertes de créances) et est soustrait dans le cadre du bilan au compte des créances. La contre-écriture s'effectue dans ce cas de figure sur le compte de charges **pertes de créances**.

Actifs		Bilan au 31/12/2019	
<b>Actifs circulants</b>		<b>Capitaux étrangers</b>	
1000 Caisse	6	2000 Dettes	
1010 Compte chèque postal	20	2200 Dettes d'impôts	
1020 Banque	295	2300 Passifs transitoires	
<b>1100 Créances</b>	<b>520</b>	2330 Provisions pour dommage	
<b>1109 Ducroire</b>	<b>-26</b>	2400 Prêt à long terme	
1200 Pièces de rechange / accessoires	40	2440 Hypothèque	

Le compte de ducroire doit toujours être vérifié en fin d'année et son montant doit être défini sur la base des expériences accumulées dans le passé.

### 10.4.6 Réserves

Nous en avons bientôt fini avec les problèmes de clôture d'exercice, déclare l'expert-comptable. Outre les **provisions (capitaux étrangers)**, il existe encore les **réserves (capitaux propres)**. On distingue entre deux types de réserves:

#### Réserves légales

L'article 671 du Code des obligations stipule que les sociétés de capitaux doivent déposer 5 % de leurs bénéfices dans les réserves légales jusqu'à ce que ces réserves aient atteint 20 % du capital déposé.

En cas de versement de dividendes, la société est également tenue d'alimenter les réserves légales.

Les réserves légales ne doivent être utilisées que pour la couverture de pertes ou pour la mise en œuvre de mesures permettant à l'entreprise en cas de conditions économiques défavorables de survivre, de maintenir son personnel (empêcher le chômage) ou de pallier les conséquences néfastes.

#### Réserves statutaires et libres

Les entreprises sont libres de constituer à côté des réserves légales des réserves supplémentaires. L'entreprise peut donc décider d'attribuer outre les 5 % aux réserves légales par exemple 45 % de son bénéfice net à la constitution de réserves facultatives. Les 50 % résiduels peuvent être soit versés sous la forme de dividendes soit reportés sur l'année suivante (bénéfice reporté).

Dans ce cas précis, ce n'est pas la loi qui décide de l'usage des réserves constituées mais les statuts ou l'assemblée générale de la société.

### 10.4.7 Documents et préparation pour la clôture de l'exercice

De manière à économiser autant que possible, Pierre Strasser porte un grand intérêt aux travaux qu'il peut effectuer lui-même. Il désire en effet présenter à l'expert-comptable des documents clairs et bien préparés pour la clôture de son exercice. Pour l'aider, l'expert-comptable lui remet la liste de contrôle suivante:

Fait	Domaine	Activités
<input type="checkbox"/>	Caisse	Compter l'argent se trouvant dans la caisse, mettre à jour le livre de caisse et recueillir les quittances de chaque mouvement enregistré.
<input type="checkbox"/>	Compte bancaire, compte chèque postal et WIR	Classer par ordre chronologique (selon la date) toutes les quittances dans un classeur.
<input type="checkbox"/>	Créditeurs et débiteurs payés	Classer par ordre chronologique (selon la date) et dans deux classeurs différents toutes les factures fournisseurs réglées ainsi que toutes les factures clients émises par l'entreprise et réglées par les clients.

<input type="checkbox"/>	Créditeurs et débiteurs en souffrance	Regrouper dans deux classeurs différents toutes les factures fournisseurs en souffrances ainsi que toutes les factures non réglées émises par l'entreprise.
<input type="checkbox"/>	Actifs transitoires	Établir la liste des dépenses réalisées pendant l'année en cours mais concernant déjà l'année suivante.
<input type="checkbox"/>	Passifs transitoires	Établir la liste des dépenses occasionnées pendant l'exercice en cours mais dont les factures n'arrivent que l'année suivante (facture de téléphone du mois de décembre, décompte final AVS etc.).
<input type="checkbox"/>	Titres de valeurs	Si l'entreprise dispose de titres de valeurs, faire établir par la banque un relevé de compte-titres détaillé ainsi qu'un extrait des droits de garde.
<input type="checkbox"/>	Stocks	Établir un inventaire du stock disponible au 31/12 et en déterminer la valeur (prix coûtant/frais de fabrication ou – si elle est inférieure – valeur marchande)
<input type="checkbox"/>	Décompte des salaires	Classer tous les décomptes de salaires de l'exercice en cours par ordre chronologique (selon la date) et préparer les formulaires pour l'établissement des certificats de salaires.
<input type="checkbox"/>	Prêt, crédit et hypothèque	Préparer les modifications ayant eu lieu pendant l'année (p. ex. amortissement) ainsi que le décompte des intérêts.
<input type="checkbox"/>	Provisions	Si des provisions s'avèrent nécessaires, en déterminer le montant et élaborer une proposition.
<input type="checkbox"/>	Déclaration et décompte	Préparer tous les formulaires pour la déclaration des sommes salariales (AVS, assurance indemnités journalières, assurance-accident, caisse de pension, assurance-responsabilité civile entreprise) ainsi que les décomptes (TVA et RPLP).

## 10.5 Moyens de paiement

Pierre Strasser a maintenant besoin d'une petite pause. Il demande à l'expert-comptable les possibilités dont il dispose pour régler ses dépenses et factures. L'expert-comptable lui donne un bref aperçu des moyens de paiement usuels:

Moyens de paiement	Signification
Espèces	Très pratique, s'avère cependant assez dangereux quand il s'agit de grosses sommes et est donc peu recommandable.
Échange	Une prestation de transport peut être payée par exemple en nature.
WIR	Un système fermé de membres. Au lieu de payer les factures en argent, des inscriptions au débit et au crédit sont effectuées sur les comptes individuels des membres auprès de la banque WIR.
Chèques	En raison des frais qu'ils occasionnent, les chèques sont un moyen de paiement de moins en moins utilisé.
Carte EC-Maestro, carte de crédit, carte de carburant	Les achats par carte sont débités du compte bancaire, soit immédiatement soit en fin de mois.
Mandats de versement postaux ou bancaires	Ceci est la forme la plus actuelle du «paiement papier».
Ordres de paiement postaux ou bancaires	Aide pour le paiement des factures «par correspondance».
Virements permanents postaux ou bancaires	Idéal pour les paiements à intervalles réguliers et à montants identiques.
Recouvrement direct LSV (Banque); BAD (Poste)	Les factures arrivant à intervalles réguliers sont automatiquement débitées du compte.
Banque en ligne (ou e-banking)	Les paiements peuvent être effectués 24/24 heures confortablement via Internet.
Factures électroniques	Les factures sont envoyées directement par e-banking. On évite ainsi l'envoi physique de la facture, et avec e-banking, le travail de saisie n'a pas à être effectué.
Crypto-monnaie	Moyen de paiement électronique. Pour l'heure, ne convient pas vraiment pour les paiements quotidiens.

## 10.6 Planification et contrôle de gestion

Une bonne planification et un contrôle de gestion efficace sont les éléments indispensables à la réussite d'une entreprise. L'expert-comptable montre donc à Pierre Strasser quelques instruments qui lui permettront de gérer efficacement sa société.

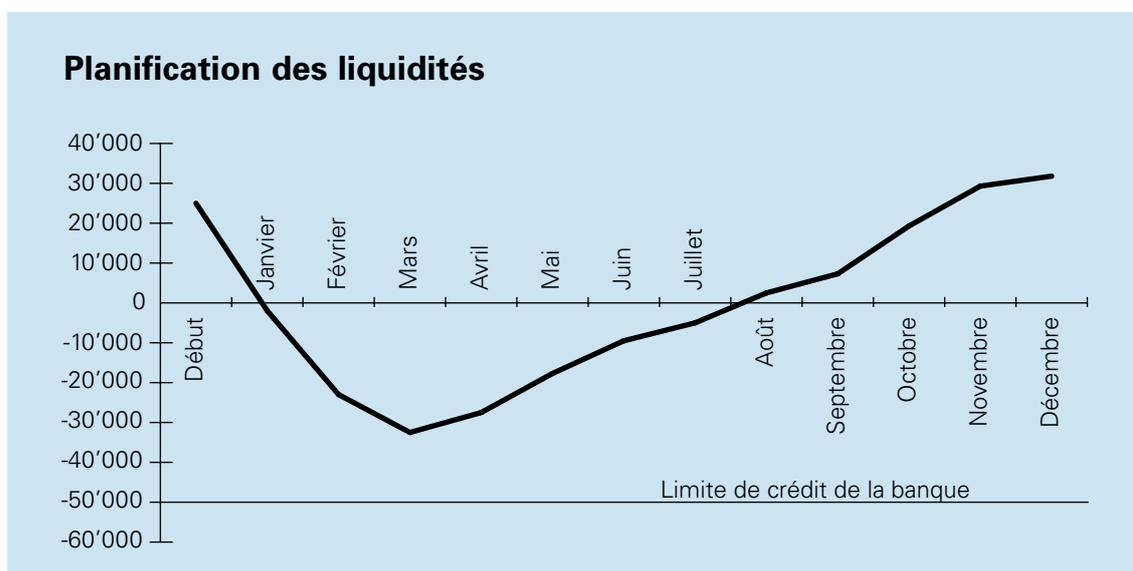
### 10.6.1 Planification des liquidités

Déjà lors des discussions qu'ils ont eues au sujet du financement, l'expert-comptable avait expliqué à Pierre **l'importance d'une solvabilité suffisante**. Une solvabilité suffisante – c'est-à-dire la capacité de s'acquitter à tout moment de ses obligations de paiement – est un élément vital garantissant la pérennité d'une entreprise. Une fois les moyens de paiement épuisés, les sommations de paiement arrivent, suivies des poursuites jusqu'à l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan. Pierre Strasser veut absolument éviter une telle situation et veut toujours être en mesure de payer à temps le loyer, les salaires, les intérêts ainsi que les factures de ses fournisseurs.

L'expert-comptable lui conseille donc de planifier concrètement les liquidités de son entreprise. Il utilise pour ce faire le budget ainsi que la planification du financement (cf. chapitre 8) et prend en compte la période commençant après le paiement du camion.

	Début	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Recettes			4'500.–	12'000.–	18'500.–	22'000.–	23'000.–
Dépenses		27'000.–	25'500.–	21'500.–	13'500.–	12'200.–	14'800.–
<b>Liquidités</b>	25'000.–	-2'000.–	-23'000.–	-32'500.–	-27'500.–	-17'700.–	-9'500.–
		Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Recettes		20'000.–	21'000.–	24'000.–	22'500.–	19'000.–	17'000.–
Dépenses		15'500.–	13'500.–	19'200.–	10'500.–	9'000.–	14'500.–
<b>Liquidités</b>		-5'000.–	2'500.–	7'300.–	19'300.–	29'300.–	31'800.–

L'expert-comptable présente la planification des liquidités sous la forme d'un graphique:



Le tableau tout comme le graphique montrent qu'en raison des conditions financières, une prise d'activité serait impossible sans crédit en compte courant. Ils montrent également que la solvabilité de la PSTL Sàrl pour l'année concernée n'est à aucun moment menacée, c'est-à-dire que la solvabilité négative de l'entreprise ne passe jamais en dessous de la limite de crédit autorisée de CHF 50'000.–.

Pierre a la possibilité d'influencer positivement la solvabilité de son entreprise en mettant en œuvre quelques mesures ciblées. Surtout pour un nouvel entrepreneur, ces mesures sont d'une importance cruciale:

- Vérifier les liquidités de vos clients en effectuant un **contrôle de solvabilité**. Vous pouvez utiliser pour ce faire:
  - Pour les gros contrats avec de nouveaux clients, demander directement auprès de l'Office des poursuites responsable un extrait du registre.
  - Demander des informations auprès des clients de référence.
  - Étudier les informations correspondantes dans la Feuille officielle du commerce.
  - Souscrire à un abonnement auprès d'une entreprise active dans le domaine des renseignements économiques.
  - Rechercher des informations sur votre client à l'adresse [www.zefix.ch](http://www.zefix.ch).
- Dans la mesure du possible, **encaisser en espèces** les prestations de service fournies (p. ex. lors de déménagements etc.).
- **Émettre immédiatement la facture** relative aux prestations fournies car aucun client ne paie sans facture et que selon une enquête récente, le délai de paiement des factures s'élève en moyenne à 50 jours. Si Pierre Strasser attend 30 jours avant d'établir la facture, il devra attendre en moyenne 80 jours avant que l'argent lui soit versé pour les prestations qu'il a fournies et pour les prestations qu'il finance lui-même.
- **Vérification régulière de la réception des paiements.**
- **Institutionnaliser un service de contentieux** p. ex. en envoyant régulièrement des sommations ou rappels, en demandant au client par téléphone ou même en lui rendant visite si cela s'avère nécessaire et fructueux.
- **Investissements:** bien planifier le moment pour effectuer de gros investissements, éviter p. ex. d'investir quand la solvabilité de l'entreprise est déjà faible.
- **Gestion de trésorerie:** comment mettre à profit les liquidités excédentaires (compte bancaire, octroi de prêts, bourse, immobilier etc.)? Il faut respecter ici le principe suivant: **Solvabilité prime sur rentabilité!** Si une entreprise peut survivre à court terme avec des pertes, elle ne peut survivre sans liquidités.

### 10.6.2 Chiffres-clés

Les chiffres-clés donnent des renseignements sur la situation financière dans laquelle se trouve une entreprise, en d'autres mots son «état de santé», et servent au contrôle de l'activité commerciale. Il existe une multitude de chiffres-clés. L'expert-comptable se limite à expliquer les chiffres-clés habituellement utilisés dans le secteur des transports. Il les explique en prenant pour exemple la clôture de l'exercice de l'entreprise de transports qu'il a présentée à Pierre pour le bilan et le compte de résultat.

Actifs	<b>Bilan au 31/12/2019</b>		Passifs		
<b>Actifs circulants</b>			<b>Capitaux étrangers</b>		
1000 Caisse	6		2000 Dettes	280	
1010 Compte chèque postal	20		2200 Dettes d'impôts	25	
1020 Banque	295		2300 Passifs transitoires	75	
1100 Créances	520		2330 Provisions pour dommage	30	
1109 Ducroire	-26		2400 Prêt à long terme	400	
1200 Pièces de rechange/accessoires	40		2440 Hypothèque	600	1'410
1300 Actifs transitoires	25	880			
			<b>Capitaux propres</b>		
<b>Actifs immobilisés</b>			2800 Capital-actions	1000	
1510 Mobilier	10		2900 Réserves légales	90	
1520 Installation informatique	6		2910 Réserves libres	250	
1530 Véhicules	550		2990 Bénéfice reporté	50	1'390
1530 Équipements	130				
1600 Immeubles	1300	1'996	<b>2991 Bénéfice annuel</b>		<b>76</b>
<b>Total bilan</b>		<b>2876</b>			<b>2876</b>

Charges	<b>Compte de résultat du 01/01 au 31/12/2019</b>		Produits	
4400 Charge pour prestations tierces	145		3000 Produits des transports	3160
5000 Salaires	1186		3400 Produits de l'entreposage	170
5070 Prestations sociales	238		3410 Produits du traitement de commandes	140
5080 Frais	82		3490 Pertes de débiteurs	-3
5090 Formation continue	10		7400 Produits des intérêts	4
6210 RPLP	445		7500 Produits location de l'appartement	18
6220 Carburant	274			
6230 Pneumatiques	68			
6240 Maintenance et nettoyage	155			
6250 Impôts sur les véhicules automobiles	60			
6260 Assurances véhicules automobiles	66			
6300 Autres assurances	35			
6500 Téléphone	30			
6510 Frais de port	2			
6515 Matériel de bureau et autres fournitures	15			
6520 Frais d'imprimerie	15			
6530 Publicité	28			
6540 Entretien matériel informatique	9			
6550 Prestations de conseil / fiduciaire	22			
6800 Intérêts	51			
6900 Amortissement véhicule	300			
6910 Amortissement équipement	30			
6920 Amortissement mobilier	4			
6930 Amortissement installation informatique	6			
6940 Amortissement immobilier	80			
7510 Entretien de l'immeuble	32			
8900 Impôts	25			
<b>9000 Résultat de l'entreprise</b>		<b>76</b>		
Total		<u>3489</u>	Total	<u>3489</u>

## Les chiffres clés les plus importants

Chiffres clés	Calcul	Signification	Résultat
Degré de liquidité 1 Cash Ratio	$\frac{\text{liquidités} \times 100}{\text{capitaux étrangers à court terme}}$	Montre à quel point les liquidités suffisent à payer toutes les obligations à court terme	78% Valeur approximative: 20-30%
Degré de liquidité 2 Quick Ratio	$\frac{(\text{liquidités} + \text{créances}) \times 100}{\text{capitaux étrangers à court terme}}$	Montre si les liquidités plus les créances suffisent à payer toutes les obligations à court terme.	198% Valeur approximative: 100%
Degré de liquidité 3 Current Ratio	$\frac{\text{actifs circulants} \times 100}{\text{capitaux étrangers à court terme}}$	Montre si les capitaux étrangers à court terme sont vraiment utilisés pour financer les actifs circulants.	214% Valeur approximative: 200%
Degré d'immobilisation	$\frac{\text{actifs immobilisés} \times 100}{\text{fortune totale}}$	Montre la part de la fortune totale investie dans les immobilisations.	69%
Degré de couverture des immobilisations 1	$\frac{\text{capitaux propres} \times 100}{\text{actifs immobilisés}}$	Montre la part des capitaux propres investie dans les immobilisations.	73%
Degré de couverture des immobilisations 2	$\frac{(\text{capitaux propres} + \text{capitaux étrangers à long terme}) \times 100}{\text{actifs immobilisés}}$	Montre si les immobilisations sont vraiment financées par les capitaux à long terme. Ceci s'appelle aussi en pratique «la règle d'or bancaire».	124% doit s'élever au moins à 100%
Degré d'autofinancement	$\frac{\text{capitaux propres} \times 100}{\text{fortune totale}}$	Montre la part de la fortune totale financée à partir de capitaux propres.	51%
Marge bénéficiaire nette	$\frac{\text{bénéfice net} \times 100}{\text{chiffre d'affaires}}$	Montre le bénéfice en % du chiffre d'affaires.	2,2%
Rentabilité sur fonds propres	$\frac{\text{bénéfice net} \times 100}{\text{capital propre}}$	Montre la rentabilité du capital investi.	5,5%
Trésorerie	Bénéfice net + amortissements	Flux de fonds provenant de l'activité d'exploitation.	CHF 496
EBITDA* (Earnings before Interest, Taxes and Depreciation)	Bénéfice + intérêts + impôts + amortissements	Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements.	CHF 572
EBIT*(Earnings before Interest and Taxes)	Bénéfice + intérêts + impôts	Bénéfice avant intérêts et impôts.	CHF 152
EBT* (Earnings before Taxes)	Bénéfice + impôts	Bénéfice avant impôts.	CHF 101
Marge de cash-flow	$\frac{\text{cash-flow} \times 100}{\text{chiffre d'affaires}}$	Montre la part du chiffre d'affaires qui reste pour financer les investissements.	14,3%

\*Chiffres clés très répandus, en particulier dans la présentation des comptes américaine (GAAP = General Accepted Accounting Principles) pour effectuer des comparaisons entre entreprises

## 10.7 La taxe sur la valeur ajoutée

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est une taxe fédérale et a remplacé l'impôt sur le chiffre d'affaires en 1995. L'ensemble de la chaîne de création de valeur, de la production à la distribution des biens et des prestations en passant par la vente, est soumis à la TVA.

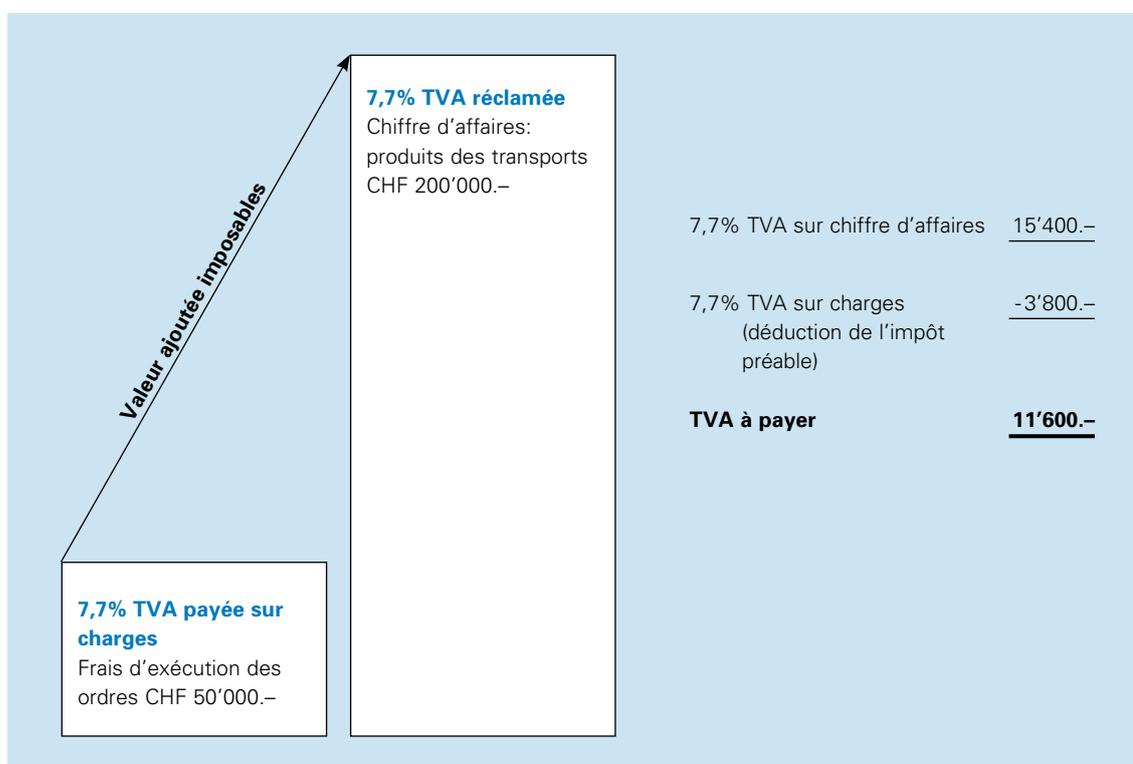
### 10.7.1 Assujettissement à l'impôt

En principe, tout individu (p. ex. entreprise individuelle) et toute personne morale (p. ex. SA ou Sàrl) qui exerce une activité indépendante commerciale ou professionnelle est soumis à la TVA. L'obligation de décompter la TVA connaît quelques exceptions, dont la principale est la suivante:

**Si le chiffre d'affaires issu de prestations imposables (livraison et/ou services) au cours d'une année est inférieur à CHF 100'000.– (à CHF 150'000.– pour les associations sportives ou culturelles à but non lucratif ainsi que les institutions d'utilité publique), l'entreprise est libérée de son assujettissement à la TVA.**

**Remarque:** qui ne paie pas de TVA, ne peut pas faire valoir d'impôts préalables.

L'expert-comptable explique à Pierre Strasser à l'aide d'un exemple comment se calcule la TVA.



### 10.7.2 Mode de décompte

Il existe différents modes de décompte pour la TVA. Il s'agit donc de définir quel mode est le plus intéressant pour son entreprise des points de vue administratif et financier, étant donné qu'une fois le mode choisi, celui-ci doit être maintenu pendant un certain temps. Pour

le décompte effectif, le délai est d'au moins trois ans et pour le décompte au moyen des taux de la dette fiscale nette, d'au moins un an.

### Décompte selon les contre-prestations convenues (standard)

Le décompte se fait sur la base des factures établies aux clients, c'est-à-dire que la TVA devra être versée même pour les factures restées en souffrance, c'est-à-dire que le client n'a pas encore réglées. Dans un certain sens, l'entreprise joue le rôle d'une banque en ce qui concerne le paiement de la taxe sur la valeur ajoutée. Cette catégorie est choisie automatiquement lors de l'enregistrement aux impôts.

### Décompte selon les contre-prestations reçues

Le décompte se fait sur la base des recettes réellement recouvrées, c'est-à-dire que la TVA ne doit être versée que pour les sommes d'argent réellement perçues. La conséquence logique est que l'impôt préalable ne peut être appliqué qu'aux factures fournisseur qui ont déjà été payées. Du point de vue fiscal, cela signifie que le décompte de la TVA ne prend pas en compte les créances et dettes. L'expert-comptable conseille à Pierre Strasser de choisir ce mode de décompte pour la TVA.

### Décompte au moyen des taux de la dette fiscale nette

Ce mode de décompte est de loin le plus simple. Au lieu des 7,7 % de TVA sur le produit des prestations de transport, seuls 4,3 % de TVA (taux de la dette fiscale nette pour les transports de marchandises et de voyageurs) doivent être versés. Le taux baissé est considéré comme compensation pour l'impôt préalable sur les marchandises et prestations de services achetées. C'est pour cette raison qu'une déduction de l'impôt préalable n'est pas possible. Ce mode de décompte doit être demandé auprès de l'Administration fédérale des contributions.

L'expert-comptable montre maintenant à Pierre la différence à l'aide de l'exemple précédent:

	Mode de décompte normal		Mode de décompte au moyen des taux de la dette fiscale nette	
	Taux TVA		Taux TVA	
Chiffre d'affaires soumis à la TVA: CHF 200'000.–	7,7%	15'400.–	4,3%	9'262.20*
Impôt préalable sur les marchandises et prestations de services achetés: CHF 50'000.–	7,7%	3'850.–		néant
<b>TVA à payer:</b>		<b>11'550.–</b>		<b>9'262.20</b>

\*Base: Chiffre d'affaires, TVA 7,7 % incluse

Nous allons donc certainement choisir le mode de décompte au moyen des taux de la dette fiscale nette, se réjouit Pierre Strasser à la vue de cette comparaison. Non, lui répond l'expert-comptable car en cas de gros investissements, comme l'achat d'un camion, on perdrait trop d'impôt préalable (prix d'achat du camion CHF 195'000.-: 7,7 % TVA CHF 15'015.- = impôt préalable), cette déduction n'étant en effet pas possible avec le mode des taux de la dette fiscale nette. Même si cette affirmation ne prend pas en compte le taux inférieur de 4,3 % (au lieu de 7,7 %) du mode de décompte au moyen des taux de la dette fiscale nette, on peut dire en général que ce mode n'est pas le mieux approprié pour les périodes riches en investissements.

### 10.7.3 Exactitude des documents

Afin d'être bien armé pour affronter un éventuel contrôle de la TVA, un contrôle relativement craint en pratique, l'expert-comptable donne à Pierre Strasser encore quelques astuces:

#### Exactitude de l'adresse

Les factures des fournisseurs doivent être correctement adressées sous peine de ne pouvoir faire valoir l'impôt préalable pour les achats concernés.

Exemple:

<b>Correct</b>	<b>Faux</b>	<b>Faux</b>
PSTL Sàrl	Pierre Strasser	Pierre Strasser
Adresse commerciale	Adresse commerciale	Adresse privée
Code postal / localité	Code postal / localité	Code postal / localité

Les factures mal adressées doivent être renvoyées au fournisseur pour correction.

#### Code TVA

Chaque facture fournisseur doit comporter le code TVA du fournisseur. Si ce n'est pas le cas, une déduction de l'impôt préalable n'est pas possible. Si une facture ne comporte pas le code TVA, elle doit être retournée au fournisseur pour correction.

#### Quittances

Les reçus provenant de caisses enregistreuses normales ne sont considérés comme conformes pour la TVA que jusqu'à un montant de CHF 400.-. Si le montant est supérieur, alors l'Administration des contributions exige une facture en bonne et due forme comportant l'adresse correcte, l'émetteur ainsi que le code TVA de l'émetteur.

#### Exportation

L'exportation de prestations de services est exonérée de la TVA. Une telle facture doit toujours être accompagnée des documents d'exportation correspondants. Si ce n'est pas le cas, lors d'un contrôle de TVA, l'Administration des contributions pourrait exiger un redressement.

En respectant ces quelques indications formelles, Pierre Strasser peut voir venir en toute tranquillité un contrôle de TVA.

## 10.8 Coopération avec l'expert-comptable

Pierre Strasser est conscient du fait que la comptabilité n'est ni son passe-temps favori, ni son point fort et qu'elle ne le deviendra jamais. Il est donc heureux de pouvoir faire confiance dans ce domaine à un expert-comptable. Grâce à cette collaboration, certaines opérations comme la tenue des livres auxiliaires (comme le livre de caisse) et le classement fonctionnel des quittances peuvent être réalisées dès le début de manière correcte et conforme à la loi. Ceci permet d'éviter un double contrôle laborieux et de réduire considérablement les frais inutiles (comme pour le classement des quittances par l'expert-comptable).

### Palette des prestations que propose un expert-comptable

- Création de sociétés
- Conseil financier et personnel d'entreprises et de personnes privées
- Tenue de la comptabilité et établissement de bilans de fin d'année
- Assistance dans le domaine fiscal
- Réalisation de contrôles
- Administration de ressources humaines et assistance dans le domaine des assurances sociales
- Gestion immobilière et administration du patrimoine
- Conseil juridique et organisationnel

La PSTL Sàrl et l'expert-comptable sont liés par un mandat tel que défini à l'article 394 du Code des obligations. Le mandataire (expert-comptable) s'oblige à gérer l'affaire de son donneur d'ordre (PSTL Sàrl) et à rendre les services qu'il a promis. Il est important, dans l'intérêt mutuel, de définir clairement le volume des prestations de services et ce, dès le début du mandat. Pierre Strasser désire effectuer lui-même certains travaux – au début seulement des travaux routiniers mais plus tard d'autres travaux plus exigeants – afin de réduire les frais de comptabilité.

### Questions récapitulatives

25. Pourquoi a-t-on besoin une comptabilité dans une entreprise?
26. Quelles positions trouve-t-on dans les comptes actifs et passifs?
27. À quoi reconnaît-on dans un compte de résultat si une entreprise a effectué des pertes ou des bénéfiques?
28. Comment des réserves latentes se forment-elles?
29. Qu'indique la solvabilité d'une entreprise?

# Chapitre 11

## Calcul des coûts

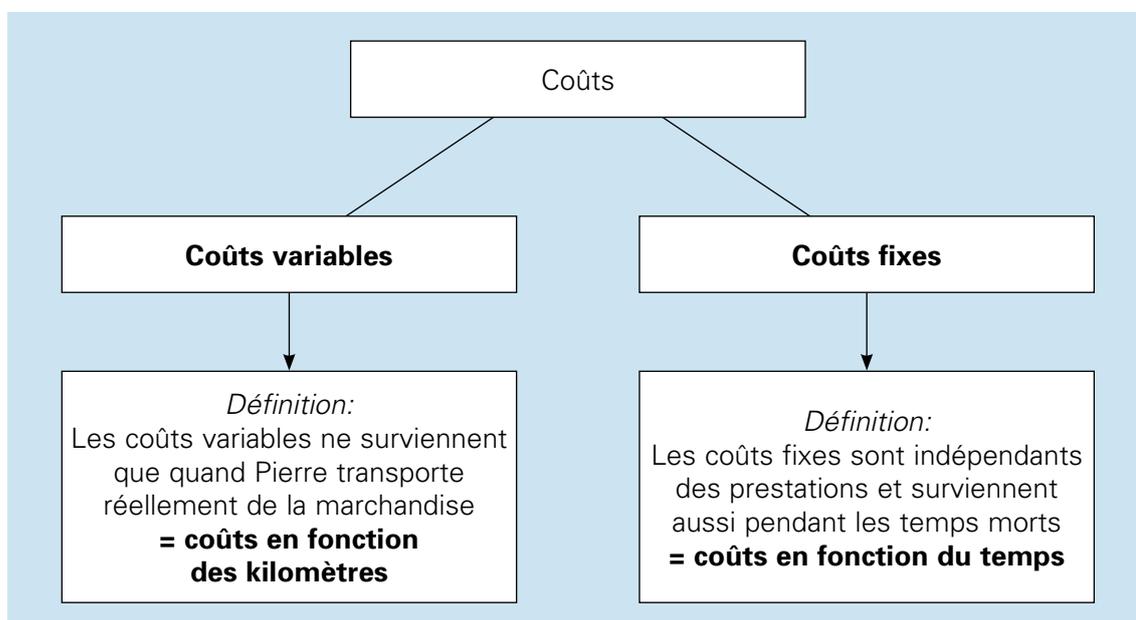
Bien qu'il existe dans le secteur des transports une concurrence particulièrement rude, les entreprises négligent encore trop souvent le calcul des coûts, un facteur aujourd'hui extrêmement important pour la fixation des prix. Pierre n'a pas l'intention de transporter des marchandises «à tout prix», il veut en effet que son entreprise, la Pierre Strasser Transports et Logistique Sàrl, soit une entreprise lucrative. C'est pourquoi Pierre se penche avec grand intérêt sur cette problématique.

Afin de garantir la pérennité de son entreprise, il est crucial que Pierre connaisse les facteurs suivants:

- **Le comportement des coûts en cas de fluctuations de l'emploi**
- **Les coûts globaux effectifs (= coût de revient)**
- **Le chiffre d'affaires minimal à réaliser (= seuil de rentabilité)**
- **La limite inférieure absolue des prix**

### 11.1 Structure des coûts

Des coûts surviennent dans différents domaines et volumes. Pour permettre un calcul des coûts correct, il est primordial de faire la différence entre les **coûts variables** et les **coûts fixes**.



Pierre essaie maintenant de répartir les coûts survenant dans les catégories correspondantes.

### Coûts variables

- Salaire sur base horaire
- Prestations sociales pour les employés rémunérés sur base horaire
- Frais effectifs
- Frais de carburant
- RPLP (camions)
- Maintenance et réparation
- Pneumatiques
- Taxes liées à la commande
- Amortissements 50%\*

### Coûts fixes

- Salaires mensuels
- Prestations sociales pour les employés rémunérés sur base mensuelle
- Frais forfaitaires
- Intérêts sur prêts et crédits
- Leasing
- Taxe sur les véhicules automobiles
- OCR (autocar)
- Primes d'assurance
- Loyer
- Frais d'expert-comptable
- Frais de bureau comme téléphone, fournitures et frais d'imprimerie
- Publicité (en règle générale)
- Amortissements 50%\*

\*Amortissements: un véhicule perd de la valeur en fonction du **facteur temps** (= part de coûts fixes) et du **facteur utilisation** (= part de coûts variables). En raison de la pondération de ces deux facteurs, les amortissements sont généralement considérés, dans le calcul des coûts, à 50 % comme coûts fixes et à 50 % comme coûts variables.

## 11.2 Seuil de rentabilité

**Le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires resp. à la quantité de prestations/de ventes, avec lequel l'entreprise ne réalise ni pertes ni bénéfices.** Ce seuil couvre aussi bien les coûts fixes que les coûts variables. C'est pour cette raison que l'on nomme le seuil de rentabilité en anglais **«break-even-point»**. Dès que ce point est dépassé, l'entreprise fait des bénéfices. Si au contraire l'entreprise n'atteint pas le seuil de rentabilité, alors les coûts occasionnés ne sont plus couverts et l'entreprise réalise des pertes.

Cette valeur représente pour Pierre une valeur magique. Avant d'effectuer un transport, il veut être sûr de couvrir au moins les coûts de revient. Pour s'établir durablement sur le marché, Pierre doit absolument réaliser des bénéfices, c'est-à-dire que la recette doit être supérieure aux coûts de revient.

Formule pour le calcul du seuil de rentabilité:

$$\begin{array}{l} \text{Coûts variables} \\ + \text{Coûts fixes} \quad \underline{\hspace{2cm}} \\ = \text{Seuil de rentabilité (correspond au prix de revient/«break-even-point»)} \\ \underline{\hspace{2cm}} \end{array}$$

## 11.3 Contribution de couverture

La contribution de couverture correspond au produit commercial excédentaire d'une commande, après déduction des coûts variables. Elle est appelée comme ceci car elle contribue à la couverture des coûts fixes. Pour calculer la contribution de couverture, il est impératif de distinguer les coûts fixes des coûts variables.

Formule pour le calcul de la contribution de couverture:

$$\begin{array}{l} \text{Produit net d'une commande} \\ - \text{Coûts variables liés à cette commande} \\ \hline = \text{Contribution de couverture} \end{array}$$

L'expert-comptable explique à Pierre Strasser que la contribution de couverture est le deuxième critère le plus important pour l'acceptation ou le refus d'une commande. Il devra en effet refuser les commandes qui ne couvrent pas au moins les coûts de revient. Il peut cependant accepter de telles commandes dans des situations exceptionnelles comme en cas de surcapacité, de longs temps morts, de courses de retour ou lors de l'établissement de nouvelles relations clientèle. La condition sine qua non est que la **commande apporte dans tous les cas au moins une contribution à la couverture d'une partie des coûts fixes.**

Voici trois exemples en comparaison. Ils permettent de mieux comprendre les notions et relations expliquées ci-dessus.

Positions	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3
Produit net de la commande	1400.–	1100.–	300.–
Coûts variables	400.–	400.–	400.–
Coûts fixes	800.–	800.–	800.–
Résultat	200.–	-100.–	-900.–
Contribution de couverture	1000.–	700.–	-100.–
Seuil de rentabilité/prix de revient	1200.–	1200.–	1200.–

L'exemple 1 montre à quoi ressemble une commande intéressante, c'est-à-dire lucrative (par exemple une commande d'une journée). Comme le produit commercial est supérieur aux coûts de revient, l'entreprise réalise un bénéfice de CHF 200.–. L'exemple 2 montre une situation critique car le produit commercial se situe en dessous des coûts de revient, entraînant ainsi des pertes. La commande constitue tout de même une contribution (contribution

de couverture) de CHF 700.– aux coûts fixes s'élevant à CHF 800.–. Comme les coûts fixes surviennent de toute manière, il est parfois judicieux d'accepter de telles commandes, ceci devant rester tout de même une exception. L'exemple 3 montre une situation catastrophique. Le produit ne couvre même pas les coûts variables. Pierre comprend tout de suite qu'il ne faudra pas toucher à ce type de commandes: «bas les pattes!».

## 11.4 Calcul des frais occasionnés par le véhicule

Même si, grâce à son budget (cf. chapitre 8.6.1), Pierre connaît relativement bien les coûts auxquels il devra faire face la première année, il désire tout de même déterminer avec précision les coûts réels occasionnés par son véhicule. Il désire avant tout calculer en détails les éléments suivants:

- **Les coûts globaux (= coûts de revient) du véhicule par an**
- **Le coût d'un kilomètre**
- **Les coûts fixes par an**
- **Les coûts fixes par heure d'intervention et/ou par jour d'intervention**

L'expert-comptable de Pierre Strasser tient depuis quelques années la comptabilité pour différentes entreprises de transports et dispose donc de connaissances détaillées sur le secteur des transports. Grâce à ce savoir, il peut expliquer à Pierre Strasser quelques notions essentielles et lui donner des informations précieuses quant au calcul des coûts de son véhicule.

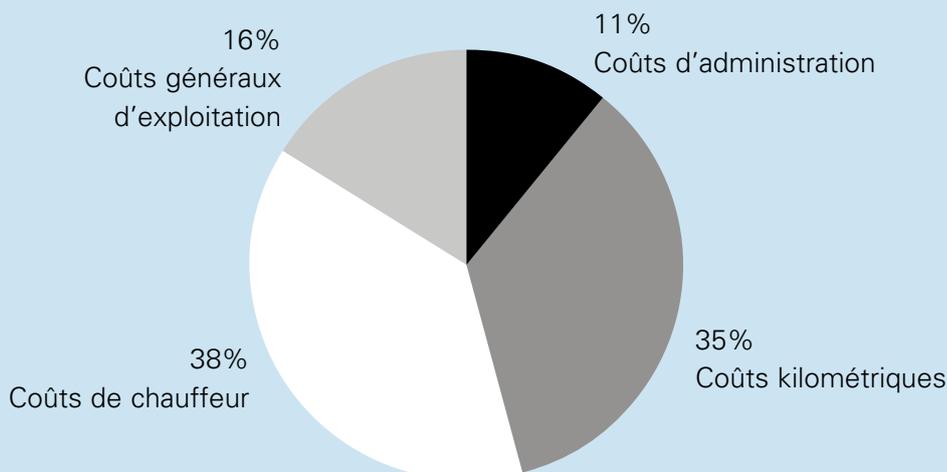
Pour obtenir des informations aussi réalistes et représentatives que possible, il est impératif de répartir les **coûts globaux (= coûts de revient)** en différentes catégories:

### Éléments constituant les coûts globaux

- **Coûts kilométriques:** p. ex. frais de carburant, pneumatiques, RPLP
- **Coûts de chauffeur:** p. ex. salaire du chauffeur, prestations sociales, frais de déplacement
- **Coûts généraux d'exploitation:** p. ex. taxe sur les véhicules automobiles, assurances, parking
- **Coûts généraux d'administration:** p. ex. salaire du personnel traitant les commandes et l'administration, publicité

Le graphique suivant montre à Pierre, sur la base de données empiriques collectées dans le secteur des transports, comment sont constitués en général les coûts de revient. Le rapport entre les différents éléments peut bien sûr varier légèrement selon le type de transport effectué.

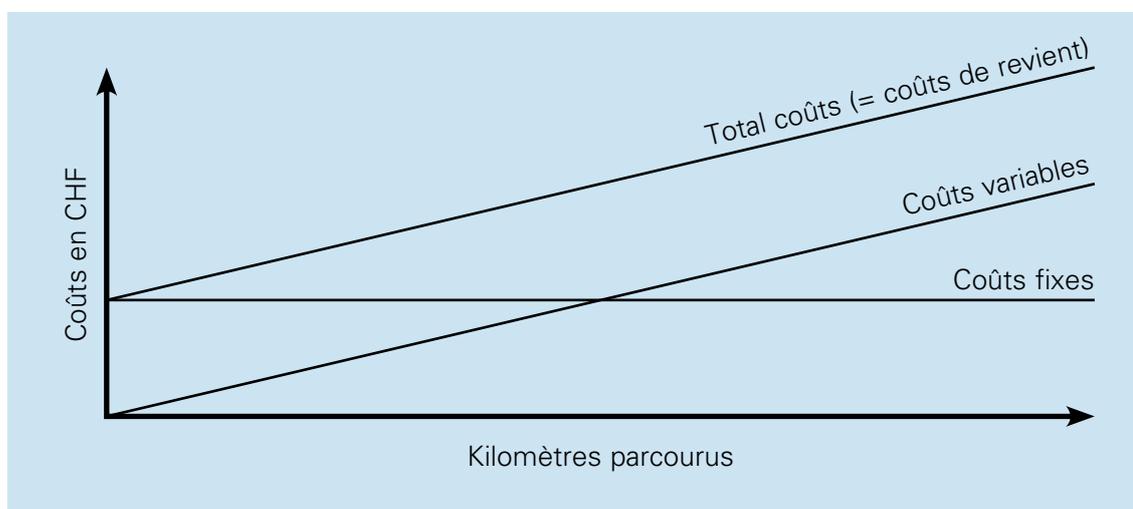
## Répartition des coûts



Calcul: Camion frigorifique 2 essieux avec 80'000 km parcourus par année

Source: «Prix de revient pour véhicules utilitaires dans le transport routier», ASTAG 2017

Comme les **coûts kilométriques** sont proportionnels au kilométrage du véhicule, on les nomme **coûts variables**. Ceci signifie que plus le véhicule est utilisé plus les coûts variables augmentent. Les **coûts de chauffeur, d'exploitation et d'administration** en revanche sont des coûts indépendants du kilométrage, ils surviennent même quand le véhicule est à l'arrêt. Ce type de coûts est donc appelé **coûts fixes**.



### 11.4.1 Valeurs de départ

Afin de déterminer les amortissements et intérêts calculatoires sur le capital véhicule, Pierre doit avant tout calculer la hauteur des coûts suivants:

#### Prix d'achat

On entend par prix d'achat **«le prix d'achat net»** réellement payé pour un véhicule complètement équipé et fonctionnel, hors TVA mais tous frais d'équipement compris par exemple pour le transport de marchandises dangereuses. On parle également de **«valeur à l'achat»**.

## Kilométrage annuel

La détermination du kilométrage annuel prévu n'est pas seulement essentielle pour le calcul des amortissements calculatoires mais aussi pour celui des coûts variables (coûts dépendants du kilométrage effectué).

## Durée de vie

La durée de vie correspond au temps (nombre d'années) pendant lequel le véhicule doit ou peut être utilisé à des fins lucratives. **La durée de vie dépend en premier lieu du type d'utilisation (usure et vieillissement) que l'on fait du véhicule.** Pour le calcul, il faut ajouter à la dépréciation liée à l'utilisation et à l'obsolescence une perte de valeur liée au progrès technique (p. ex. respect des normes EURO).

## Valeur résiduelle

**La valeur résiduelle est la valeur effective qu'a le véhicule au terme de sa durée de vie.** S'il n'existe aucune directive (vffs, eurotax, etc.) pour déterminer la valeur résiduelle du véhicule, alors elle doit être définie sur la base du kilométrage total, de la durée de vie et de l'état général du véhicule ou alors sur la base d'une offre d'échange. Lors de l'évaluation de la valeur résiduelle (= produit de la liquidation), l'évolution technique peut jouer un rôle non négligeable, c'est pourquoi la rigueur est de mise.

### 11.4.2 Types de coûts

#### Coûts de carburant

Les coûts de carburant se calculent sur la base de la consommation spécifique du véhicule en litre pour 100 kilomètres ainsi que du prix du carburant au litre (hors TVA):

$$\text{Frais de carburant} = \frac{\text{nombre de kilomètres} \times \text{consommation} \times \text{prix du carburant (hors TVA)}}{100}$$

Exemple (prix du diesel: état en printemps 2019):

$$\frac{60'000 \text{ km} \times 30 \text{ litres} \times \text{CHF } 1.60}{100} = \text{CHF } 28'800.- \text{ coûts de carburant par an}$$

Si l'entreprise de transports dispose d'une station-service propre, alors les amortissements, intérêts et coûts d'entretien et de maintenance pour l'installation complète viennent se greffer sur les coûts de carburant.

## Redevance poids lourds liée aux prestations (RPLP)

La RPLP a été instaurée au 1<sup>er</sup> janvier 2001 et remplace l'ancienne redevance forfaitaire sur la circulation des poids lourds. Cette redevance trouve ses origines dans les traités bilatéraux resp. dans la loi suisse et ses ordonnances.

**La RPLP est une redevance prélevée en fonction des kilomètres parcourus, du poids total (tractable) inscrit dans le permis de circulation et de la catégorie d'émission/de redevance (norme EURO).**

Depuis son introduction, la RPLP a déjà été augmentée trois fois. La dernière augmentation remonte au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Taux de redevance actuellement appliqués (état 2019):

Catégorie de redevance	Catégorie Euro	Tarif
I	EURO 3, 2, 1 et 0	3.10 ct. / tkm
II	EURO 5 (EEV), 4	2.69 ct. / tkm
III	EURO 6	2.28 ct. / tkm

Taux d'imposition réduit pour les véhicules avec un système de filtre à particules\* permettant de respecter la valeur-limite de particules Euro 4 (0,02 g/kWh):

I	EURO 2 und 3	2.79 ct. / tkm
---	--------------	----------------

\* Conditions: le service des automobiles compétent atteste de l'installation conforme du filtre à particules dans le permis de circulation. À cette fin, le nombre 924 y est inscrit dans la rubrique code émissions. La redevance réduite est accordée à partir de la date à laquelle le permis de circulation a été changé.

Pour certains transports, comme celui du lait en vrac ou des animaux d'élevage, il est accordé un rabais de 25%.

Sur la base des informations ci-dessus, Pierre Strasser peut définir la formule suivante pour le calcul de la RPLP:

$$\text{Montant RPLP} = \frac{\text{nombre de kilomètres} \times \text{poids total} \times \text{taux de redevance RPLP}}{100}$$

Exemple:  $\frac{60'000 \text{ km} \times 18 \text{ t} \times 2.28 \text{ ct.}}{100} = \text{CHF } 24'624.-$  redevance RPLP annuelle

L'expert-comptable recommande à Pierre Strasser de se maintenir informé de l'évolution de la RPLP afin de pouvoir communiquer une éventuelle augmentation à ses clients en temps voulu. Il aura ainsi plus de chances de pouvoir transférer cette taxe sur ses clients.

## Redevance forfaitaire sur le trafic des poids lourds

Pour le **transport de personnes**, les véhicules restent soumis une à une redevance forfaitaire sur le trafic des poids lourds (RPLF); les redevances actuelles (été 2019) se montent à:

Poids total de 3,5 à 8,5 t	<b>CHF 2'200.–</b>
Poids total de 8,5 à 19,5 t	<b>CHF 3'300.–</b>
Poids total de 19,5 à 26 t	<b>CHF 4'400.–</b>
Poids total supérieur à 26 t	<b>CHF 5'000.–</b>

## Amortissements calculatoires

L'expert-comptable explique à Pierre Strasser que l'on distingue fondamentalement entre deux types d'amortissement:

- **L'amortissement à partir de la valeur comptable**, également appelé **amortissement dégressif**, est utilisé avant tout en **comptabilité financière** pour faire ressortir les chiffres externes.
- **L'amortissement à partir de la valeur d'achat**, également appelé **amortissement linéaire**, est utilisé avant tout en **comptabilité d'exploitation** pour le calcul des coûts. Il sert à faire ressortir les chiffres internes.

**Pour l'amortissement à partir de la valeur d'achat, il s'agit de définir des chiffres aussi objectifs que possible, c'est-à-dire réels**, alors que pour l'amortissement à partir de la valeur comptable, qui est utilisé dans la comptabilité financière, ce sont les réflexions concernant les bénéfices, les dividendes et la politique fiscale qui sont primordiales.

## Amortissement à partir de la valeur d'achat

L'amortissement calculatoire s'effectue de manière linéaire, c'est-à-dire que chaque exercice est grevé du même montant, la durée d'amortissement et d'utilisation (cf. chapitre 11.4.1) dépendant du kilométrage annuel parcouru (nombre de kilomètres) et de l'âge (nombre d'années) du véhicule. C'est pour cette raison que les amortissements annuels sont intégrés au calcul des coûts du véhicule selon le «principe de causalité». Ils sont **généralement inscrits pour moitié comme coûts variables (dépendants des kilomètres parcourus) et pour moitié comme coûts fixes (dépendants du temps écoulé)**. Une répartition individuelle, spécifique à l'entreprise ou à l'utilisation peut cependant également être choisie.

Formule pour le calcul des coûts d'amortissement annuels:

$$\text{Coûts d'amortissement} = \frac{\text{prix d'achat net} - \text{valeur résiduelle} - \text{premier jeu de pneus}^*}{\text{durée de vie (en nombre d'années)}}$$

Exemple:  $\frac{\text{CHF } 195'000.- - \text{CHF } 10'000.- - \text{CHF } 4'500.-}{10 \text{ ans}} = \text{CHF } 18'050.-$  amortissement total par an

\* Les coûts pour les pneumatiques doivent être défalqués car ils représentent un poste séparé dans le calcul des coûts du véhicule.

## Intérêts sur le capital automobile

L'expert-comptable fait remarquer à Pierre Strasser que les intérêts ne sont calculés fondamentalement que sur la **moitié du capital automobile**, c'est-à-dire sur le **«capital investi en moyenne»** et qu'ils doivent être pris en considération en tant que valeur constante pendant toute la durée d'utilisation.

$$\text{Charge d'intérêt} = \frac{(\text{prix d'achat net} + \text{valeur résiduelle}) \times \text{taux d'intérêt}}{2 \times 100}$$

Exemple:  $\frac{(\text{CHF } 195'000.- + \text{CHF } 10'000.-) \times 5,5}{2 \times 100} = \text{CHF } 5'637.50$  charge d'intérêt par an

Le taux d'intérêt à employer est déterminé en fonction du type de financement. Pour le financement par fonds étrangers, il faut utiliser le taux d'intérêt sur le capital tiers, pour le financement par des fonds propres, il faut établir une valeur moyenne entre le taux d'intérêt sur le capital tiers et le taux d'intérêt sur le capital propre car le capital propre est également soumis à intérêt.

Pierre Strasser se pose de nombreuses questions à ce sujet: comment calculer le taux d'intérêt et les amortissements pour un éventuel leasing ou location? À quelles réflexions doit-on se livrer lors de la détermination des autres facteurs de coûts comme les salaires, les prestations sociales, les assurances etc.? Comment calculer le plus exactement possible chaque position? Ici aussi, votre expert-comptable peut vous aider! Pour obtenir des réponses compétentes et orientées vers la pratique, il recommande à Pierre Strasser de commander la nouvelle édition de la brochure **«Prix de revient pour véhicules utilitaires dans le transport routier»** éditée par l'**ASTAG** (Association suisse des transports routiers). Cette brochure très complète traite directement du secteur d'activité de Pierre et lui sera une aide précieuse lors du calcul des coûts de son véhicule. Elle lui fournira en outre des chiffres actuels issus du secteur lui permettant d'établir une comparaison.

### Questions récapitulatives

30. Nommez trois coûts variables typiques.
31. Calculez pour la commande suivante les coûts de carburant: 450 kilomètres; consommation: 32 litres pour 100 kilomètres; prix du diesel: CHF 1.75 par litre.
32. Calculez pour la commande suivante la redevance RPLP: charge utile: 27 tonnes; poids total: 40 tonnes; 320 kilomètres; taux de redevance: 2.28 ct.
33. Calculez en utilisant le mode d'amortissement linéaire le montant de l'amortissement annuel pour le véhicule suivant: prix d'achat net: CHF 350'000.-; durée d'utilisation: 8 ans; coûts pour le premier jeu de pneumatiques: CHF 7000.-; valeur résiduelle: CHF 18'000.-.
34. Quel est le montant de la charge d'intérêt annuelle pour le train routier suivant: taux d'intérêt: 6,5 %; prix d'achat net: CHF 380'000.-; valeur résiduelle: CHF 20'000.-?

# Chapitre 12

## Avantages et inconvénients du statut d'entrepreneur indépendant

Jusqu'à présent, Pierre Strasser a eu beaucoup de plaisir à planifier sa future activité professionnelle en tant qu'entrepreneur indépendant dans le domaine des transports et espère que cela restera le cas après la prise d'activité.

Avec sa femme, il s'accorde un week-end hors de son environnement habituel pour réfléchir une nouvelle fois aux avantages et inconvénients de son projet et peser le pour et le contre. Comme sa femme jouera un rôle décisif de soutien et de motivation, il est extrêmement important qu'elle ait aussi son mot à dire.

L'idée de se mettre à son compte en tant que transporteur indépendant s'est développée dans les derniers mois en une vision claire et concrète. Cette vision – c'est-à-dire les objectifs précis quant au devenir de sa future entreprise – est un élément essentiel pour l'avenir. Pierre a mis beaucoup de cœur dans le développement de son projet. **Une entreprise créée avec tant d'engagement surmontera même les temps les plus difficiles** et Pierre sait pertinemment qu'il devra aussi affronter des périodes de vaches maigres.

Il décide en discutant avec sa femme d'établir une liste des avantages et inconvénients, en d'autres termes des chances et risques que comporte son projet.

Activité	Chances/avantages	Risques/inconvénients
<b>Lois</b>		
<b>Ordonnance sur la durée du travail et du repos des conducteurs professionnels de véhicules automobiles OTR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorise les chauffeurs indépendants à travailler plus longtemps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'auto-exploitation si les heures de travail supplémentaires ne sont pas récompensées par des recettes supplémentaires.</li> <li>• Quasiment tous les chauffeurs indépendants travaillent sensiblement plus que les chauffeurs employés.</li> <li>• Des heures de travail irrégulières font partie de cette activité professionnelle.</li> </ul>

Activité	Chances/avantages	Risques/inconvénients
RPLP, TVA, AVS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité/dette envers l'État</li> <li>• Pierre Strasser est responsable de la remise correcte et dans les temps de ses décomptes.</li> </ul>
<b>Marché</b>		
Présence sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver et occuper une niche.</li> <li>• Établir des relations de longue durée avec les clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise évaluation de la situation</li> <li>• Modification de la situation chez les clients (fermeture d'entreprises, restructuration, interruption de la fabrication de certains produits, etc.) ont des conséquences directes sur les transporteurs.</li> <li>• Être dépendant de quelques gros clients comporte des risques importants (accumulation de risques)</li> </ul>
<b>Organisation/gestion de l'entreprise</b>		
Gestion de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité propre pour la planification et les résultats.</li> <li>• Une entreprise propre apporte une amélioration du statut social.</li> <li>• Pierre Strasser peut influencer le cours des affaires et n'est pas concerné par des erreurs décisionnelles commises par des personnes tierces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bon chauffeur n'est pas forcément un bon entrepreneur.</li> <li>• Les dépenses de temps pour la gestion de l'entreprise et l'administration ne doivent pas être sous-estimées.</li> </ul>
Assistance		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ne sera plus pris en charge par un chef et ne sera pas assisté dans son processus décisionnel.</li> <li>• Les prestations de conseil ainsi que les connaissances spécifiques dont il ne dispose pas doivent être en partie achetées.</li> <li>• Pierre Strasser doit à lui seul se motiver et motiver ses employés.</li> </ul>

Activité	Chances/avantages	Risques/inconvénients
Acquisition de commandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des produits et prestations de service de haute qualité peuvent être vendus à un bon prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acquisition et le suivi permanent de la clientèle demandent beaucoup de temps, de discipline et de continuité.</li> <li>Des offres quelconques ne se distinguant en rien de celles de la concurrence ne sont pas viables sur un marché aussi disputé que celui des transports.</li> </ul>
Occupation		<ul style="list-style-type: none"> <li>Une occupation homogène et continue s'avère plutôt difficile dans une petite entreprise.</li> </ul>
<b>Employés</b>		
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pierre peut choisir lui-même les employés et partenaires commerciaux avec lesquels il désire travailler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pierre Strasser doit résoudre lui-même les problèmes liés au personnel et aux partenaires commerciaux.</li> <li>Dans le pire des cas, il sera amené à licencier des collaborateurs.</li> </ul>
<b>Finances</b>		
Finances Bénéfices/ pertes Fixation des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bénéfices affluent directement dans la poche de Pierre (pour les SR et les Sàrl, les bénéfices doivent être partagés avec les actionnaires/sociétaires)</li> <li>Une bonne planification et une bonne préparation augmentent considérablement les chances de réussite, mais ne sont pas une garantie infaillible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le risque de perte doit être pris en charge par Pierre lui-même.</li> <li>Une mauvaise planification et une mauvaise préparation de l'activité commerciale ainsi que des illusions accroissent la probabilité d'un échec.</li> <li>Les problèmes de solvabilité doivent être résolus par Pierre en personne.</li> </ul>

Activité	Chances/avantages	Risques/inconvénients
Revenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande liberté quant à l'agencement du revenu et des prestations sociales avec optimisation fiscale correspondante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de revenus réguliers</li> <li>Dans la phase initiale, le revenu risque d'être extrêmement faible.</li> <li>Un revenu irrégulier peut occasionner des angoisses existentielles.</li> <li>Pierre doit assurer lui-même sa prévoyance sociale (vieillesse et risques) et doit commencer le plus tôt possible.</li> </ul>
Investissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les décisions personnelles peuvent être prises rapidement et sans trop de paperasserie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les erreurs décisionnelles et leurs conséquences financières sont à la seule charge de l'entrepreneur.</li> </ul>

### Prestations chômage

Assurance-chômage		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entrepreneurs indépendants n'ont pas droit aux prestations de l'AVS.</li> <li>Le risque lié au manque de commande doit être couvert par l'entrepreneur même.</li> <li>L'associé majoritaire des SA et Sàrl ont du mal à obtenir des indemnités journalières de l'AVS. Il est donc conseillé de constituer des réserves pour surmonter les périodes difficiles.</li> </ul>
Caisse de pension	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonds de la caisse de pension peuvent être utilisés pour l'activité professionnelle indépendante: ils constituent un capital propre supplémentaire et réduisent les besoins en capitaux étrangers. On est alors moins tributaire de la collaboration avec une banque et donc plus indépendant.</li> </ul> <p>Comme Pierre Strasser crée une Sàrl, il ne dispose pas de cette source de financement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonds issus des caisses de pension sont destinés à la prévoyance de vieillesse. Avec l'argent disparaît aussi la prévoyance vieillesse.</li> <li>Il se peut que des prestations de risques fassent défaut (prestations d'invalidité et pour survivants). Il est donc sage de contracter des assurances complémentaires.</li> </ul>

Après avoir discuté chacun des points évoqués, Pierre Strasser reste optimiste. Sa femme et lui réfléchissent maintenant si Pierre dispose bien des qualités que doit avoir un entrepreneur. Il y a quelques temps, Pierre avait reçu d'un collègue de travail un article de journal portant le titre «Indépendance – dois-je sauter le pas?» et l'avait classé avec ces documents. Dans cet article, Catherine Müller, une psychologue du travail diplômée de l'IAP et conseillère en organisation, cite les qualités que doit avoir un entrepreneur:

Qualités de l'entrepreneur	😊	😐	😞
<b>Travail autonome:</b> est-ce que j'aime travailler seul?			
<b>Confiance en soi:</b> puis-je me motiver même après avoir subi quelques échecs?			
<b>Fiabilité:</b> suis-je prêt à faire le maximum pour que mes clients me considèrent comme un partenaire digne de confiance?			
<b>Capacité à prendre des décisions:</b> suis-je en mesure de prendre des décisions dans des situations délicates et urgentes?			
<b>Gestion des risques:</b> comment est-ce que je gère les risques?			
<b>Capacité à s'enthousiasmer:</b> suis-je encore capable, après la prise d'activité, de m'enthousiasmer pour mon entreprise?			
<b>Aisance dans les relations humaines:</b> est-ce que j'apprécie le contact avec la clientèle?			
<b>Aisance dans la recherche de nouveaux clients:</b> est-ce que j'apprécie la recherche et le contact avec de nouveaux clients?			
<b>Ténacité:</b> est-ce que je peux me ressaisir après un échec?			
<b>Endurance:</b> suis-je prêt à attendre, même longtemps, que mon entreprise soit couronnée de succès?			
<b>Capacités organisationnelles:</b> est-ce que je dispose des expériences suffisantes pour diriger une entreprise de transports?			
<b>Résistance au stress:</b> suis-je prêt et capable de fournir, même pendant de longues périodes, une quantité de travail supérieure à la moyenne?			
<b>Auto-discipline:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suis-je assez discipliné pour refuser une commande qui ne me semble pas rentable?</li> <li>• Suis-je assez discipliné pour livrer les chiffres en temps et en heures?</li> </ul>			

En répondant honnêtement à ces quelques questions, Pierre Strasser a fait un grand pas en avant. Un point qui mérite aussi de l'attention est l'environnement familial. Cet aspect est en effet d'une importance cruciale car la famille doit aussi prendre part à cette aventure et soutenir Pierre Strasser dans ses efforts.

Bien sûr, aucun nouvel entrepreneur ne peut dire de but en blanc si son idée se réalisera comme il l'entend ou pas. Il est donc essentiel après une phase de préparation intensive, de trouver le courage de se lancer mais aussi de trouver le courage d'abandonner ce même projet le moment venu.

### **Question récapitulative**

*35. Tout bon chauffeur de camion est-il en mesure de diriger avec succès une entreprise?*

# Annexe 1

## L'idée commerciale

### Mon idée commerciale

Je désire proposer la prestation suivante:


avec les avantages suivants:


sur le marché suivant:


aux clients suivants:


# Annexe 2

## Analyse-SWOT

Domaine	Facteurs internes		Facteurs externes	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Marché				
Prestation				
Clients				
Concurrents				
Environnement / divers				

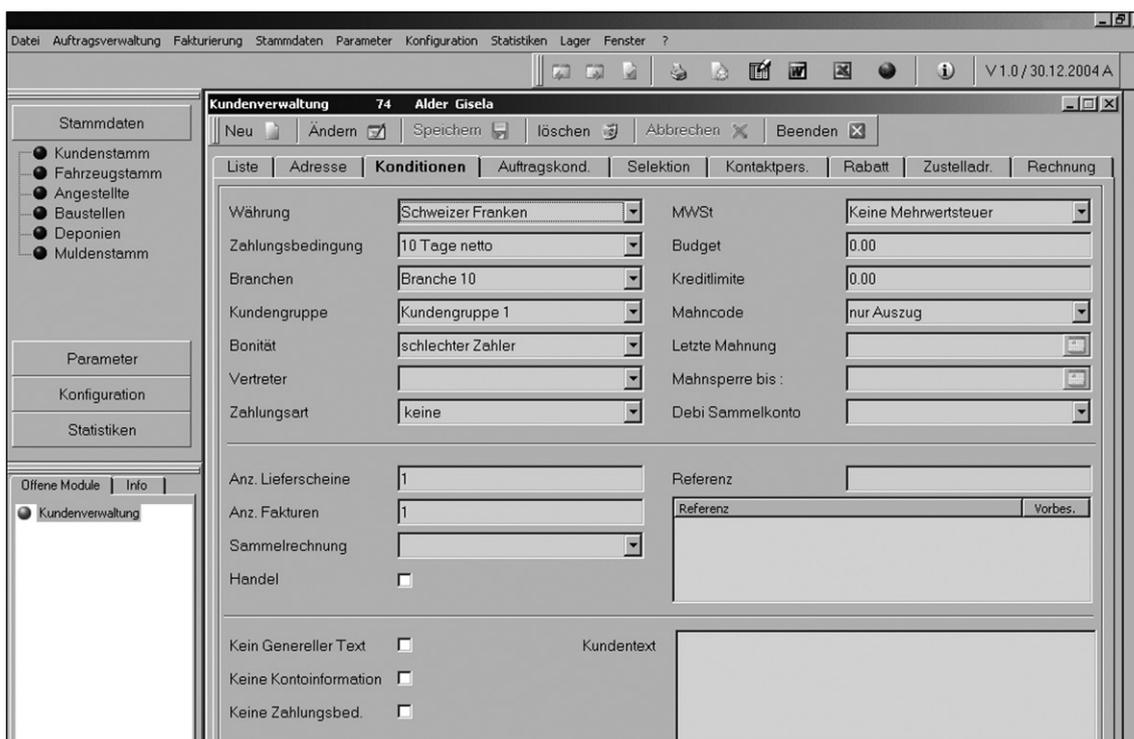
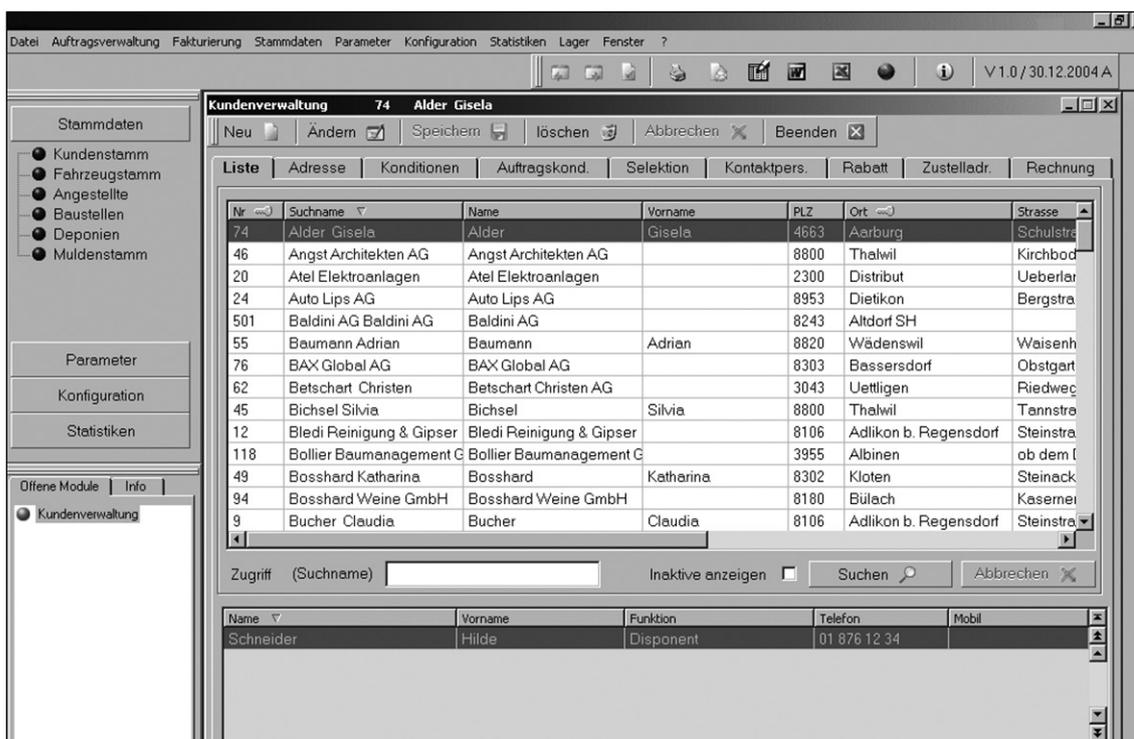
# Annexe 3

## Stratégie de marketing

<b>Stratégie de marketing</b>
<b>1. Je propose les prestations de service suivantes:</b>
<b>2. avec les avantages suivants pour mes clients:</b>
<b>3. sur les marchés / dans les créneaux suivants:</b>
<b>4. pour les clients / groupes de clients suivants:</b>
<b>5. J'utilise pour ce faire les outils de marketing suivants:</b>
<b>6. Je désire ainsi atteindre le chiffre d'affaires / la part de marché suivant/e (objectifs de marketing):</b>

# Annexe 4

## Exemple d'un fichier clients



# Annexe 5

## Lettre publicitaire



*Adresse*

### **Prestations pour le transport de viande – de professionnel à professionnel**

*Formule d'appel personnelle*

*Cher Monsieur XY,  
Madame, Monsieur,  
ou  
Cher Paul,*

C'est sur la base d'une analyse détaillée du marché qu'a été créée il y a deux mois notre entreprise, la Pierre Strasser Transports et Logistique Sàrl. Nous proposons des prestations de service dans le domaine des transports et de la logistique pour tout type de viande. Bien que notre activité se concentre en particulier sur les transports régionaux et nationaux, nous sommes en mesure d'effectuer des transports dans toute l'Union Européenne.

En ma qualité de boucher de formation, j'accorde une attention toute particulière au respect des dispositions en vigueur concernant les denrées alimentaires. Ma longue expérience professionnelle en tant que chauffeur de camion vous garantit en outre l'arrivée sûre et dans les délais de vos marchandises chez le client.

Nous sommes convaincus d'être pour vous le partenaire idéal pour toutes vos prestations de transports et de logistique. Si vous le permettez, nous prendrons contact avec vous dans les jours qui viennent afin de discuter d'un éventuel partenariat.

Veillez recevoir l'expression de nos salutations distinguées.

Le spécialiste des transports dans votre région.

**Pierre Strasser**

Signature

Transports et Logistique Sàrl

# Annexe 6

## Contrat individuel de travail

### Contrat de travail entre les soussignés

Raison sociale et adresse: .....

et

Employé

Nom / prénom: ..... Date de naissance: .....

Adresse: ..... N° AVS .....

Code postal / localité: ..... Début de l'activité: .....

Téléphone: ..... État civil: .....

Embauché en tant que: .....

Salaire mensuel brut: CHF .....  12 mois de salaire

13<sup>e</sup> salaire/gratification: CHF .....

Indemnisation des heures

supplémentaires: CHF .....

Allocation mensuelle pour enfant: nombre ..... CHF .....

Frais: .....

Temps de travail hebdomadaire: .....

Vacances annuelles: .....

Maintien du salaire pour	service militaire obligatoire	.....%
	accident professionnel	.....%
	accident non professionnel	.....%
	maladie	.....%

Cotisations assurances	accident non professionnel	.....%
	assurance d'indemnités journalières	.....%
	Cotisation de l'employé à la caisse de pension	.....%

Jours fériés: conformément aux jours fériés légaux dans le canton de .....

Période d'essai: la période d'essai s'élève pour les deux parties à .....mois

Délais de préavis: le délai de préavis des deux parties s'élève à ..... mois

Accords complémentaires: .....

.....

.....

Lieu et date                      L'employeur                      L'employé

.....                                      .....

# Annexe 7

## Descriptif de poste

### Descriptif de poste

Pour: .....

Désignation du poste: .....

Supérieur hiérarchique: .....

Subordonnés directs: .....

Droit de signature: .....

Supplée: .....

Est supplée par: .....

### 1. Tâches professionnelles

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

### 2. Tâches spéciales

- .....
- .....
- .....
- .....



# Annexe 8

## Contrat de prêt de personne privée à personne privée

### Contrat de prêt

Karl Hofer, rue principale 121, 3000 Berne (bailleur de fonds) et Pierre Strasser, rue de la gare 1, 1234 Bonneville (débiteur) concluent le contrat de prêt suivant:

1. Le bailleur de fonds s'engage à octroyer au 1<sup>er</sup> août 2019 un prêt de CHF 120'000.- au débiteur.
2. Le débiteur s'engage à rembourser le prêt octroyé jusqu'au 31 juillet 2029 sous la forme d'échéances annuelles de CHF 12'000.-.
3. Le montant résiduel est soumis à des intérêts de 3 pour cent par an. L'échéance de paiement des intérêts est le 31 juillet de chaque année.
4. Le bailleur de fonds est en droit de résilier le prêt au plus tôt après huit années et ce, seulement en fin d'année et dans le respect d'un délai de préavis de six mois.

Confirment avoir reçu le contrat de prêt:

Date et signature:

Date et signature:

.....

Le débiteur:

Le bailleur de fonds:

.....



## 2. Entreprise

Stratégies et objectifs de l'entreprise, date de constitution, forme juridique, partenariats / participations, conseillers externes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. Produits/prestations de service

Description des prestations proposées, explication de la politique de prix poursuivie, description des avantages pour la clientèle adaptés à ses besoins, points forts, points faibles, chances, risques

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. Marchés

Aperçu du marché en général avec mention du volume et de la croissance, marchés ciblés (géographiques et techniques), développement du marché, structures et motivations d'achat de la clientèle potentielle, obstacles à un lancement sur le marché

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....









# Annexe 10

## Plan comptable PME

### 1 ACTIFS

#### 10 ACTIFS CIRCULANTS

##### 100 Liquidités

- 1000 Caisse
- 1020 Banque (avoir)

##### 106 Avoirs à court terme cotés en bourse

- 1060 Titres
- 1069 Ajustement de la valeur des titres

##### 110 Créances résultant de livraisons et prestations

- 1100 Créances provenant de livraisons et de prestations (Débiteurs)
- 1109 Ducroire
- 1110 Créances résultant de livr. et prest. envers les sociétés du groupe

##### 114 Autres créances à court terme

- 1140 Avances et prêts
- 1149 Ajustement de la valeur des avances et des prêts
- 1170 Impôt préalable: TVA s/matériel, marchandises, prestations et énergie
- 1171 Impôt préalable: TVA s/investissements et autres charges d'exploitation
- 1176 Impôt anticipé
- 1180 Créances envers les assurances sociales et institutions de prévoyance
- 1189 Impôt à la source
- 1190 Autres créances à court terme
- 1199 Ajustement de la valeur des créances à court terme

##### 120 Stocks et prestations non facturées

- 1200 Marchandises commerciales
- 1210 Matières premières
- 1220 Matières auxiliaires
- 1230 Matières consommables
- 1250 Marchandises en consignation
- 1260 Stocks de produits finis
- 1280 Travaux en cours

##### 130 Compte de régularisation de l'actif

- 1300 Charges payées d'avance
- 1301 Produits à recevoir

#### 14 ACTIFS IMMOBILISÉS

##### 140 Immobilisations financières

- 1400 Titres à long terme
- 1409 Ajustement de la valeur des titres
- 1440 Prêts
- 1441 Hypothèques
- 1449 Ajustement de la valeur des créances à long terme

##### 148 Participations

- 1480 Participations
- 1489 Ajustement de la valeur des participations

##### 150 Immobilisations corporelles meubles

- 1500 Machines et appareils
- 1509 Ajustement de la valeur des machines et appareils
- 1510 Mobilier et installations
- 1519 Ajustement de la valeur du mobilier et des installations
- 1520 Machines de bureau, informatique, systèmes de communication
- 1529 Ajustement de la valeur des machines de bureau, inf. et syst. comm.
- 1530 Véhicules
- 1539 Ajustement de la valeur des véhicules
- 1540 Outillages et appareils
- 1549 Ajustement de la valeur des outillages et appareils

##### 160 Immobilisations corporelles immeubles

- 1600 Immeubles d'exploitation
- 1609 Ajustement de la valeur des immeubles d'exploitation

##### 170 Immobilisations incorporelles

- 1700 Brevets, know-how, licences, droits, développement
- 1709 Ajustement de la valeur des brevets, know-how, licences, droits, dev.
- 1770 Goodwill
- 1779 Ajustement de la valeur des goodwill

##### 180 Capital non versé: capital social, capital de fondation

- 1850 Capital actions, capital social, droits de participations ou capital de fondation non versés

**2 PASSIF****20 DETTES À COURT TERME****200 Dettes à court terme résultant d'achats et de prestations de services**

- 2000 Dettes résultant d'achats et de prestation de services (créanciers)
- 2030 Acomptes de clients
- 2050 Dettes résultant d'achats et de prestations de services envers des sociétés du groupe

**210 Dettes à court terme rémunérés**

- 2100 Dettes bancaires
- 2120 Engagements de financement par leasing
- 2140 Autres dettes à court terme rémunérées

**220 Autres dettes à court terme**

- 2200 TVA due
- 2201 Décompte TVA
- 2206 Impôt anticipé dû
- 2208 Impôts directs
- 2210 Autres dettes à court terme
- 2261 Dividendes
- 2270 Assurances sociales et institutions de prévoyance
- 2279 Impôt à la source

**230 Passifs de régularisation et provisions à court terme**

- 2300 Charges à payer
- 2301 Produits encaissés d'avance
- 2330 Provisions à court terme

**24 DETTES À LONG TERME****240 Dettes à long terme rémunérées**

- 2400 Dettes bancaires
- 2420 Engagements de financement par leasing
- 2430 Emprunts obligataires
- 2450 Emprunts
- 2451 Hypothèques

**250 Autres dettes à long terme**

- 2500 Autres dettes à long terme

**260 Provisions à long termes et provisions légales**

- 2600 Provisions

**28 FONDS PROPRES (PERSONNES MORALES)****280 Capital social ou capital de fondation**

- 2800 Capital-actions, capital social, capital de fondation

**290 Réserves / bénéfices et pertes**

- 2900 Réserves légales issues du capital
- 2930 Réserves sur participations propres au capital
- 2940 Réserves d'évaluation
- 2950 Réserves légales issues du bénéfice
- 2960 Réserves libres
- 2970 Bénéfice / perte reporté
- 2979 Bénéfice / perte de l'exercice
- 2980 Propres actions, parts sociales, droits de participations (poste négatif)

**28 CAPITAL PROPRE (RAISONS INDIVIDUELLES)**

- 2800 Capital propre en début d'exercice
- 2820 Apports de capital / prélèvements sur capital
- 2850 Compte privé
- 2891 Bénéfice / perte de l'exercice

**28 CAPITAL PROPRE (SOCIÉTÉS DE PERSONNES)**

- 2800 Capital, associés A en début d'exercice
- 2810 Apports de capital / prélèvements sur capital, associé A
- 2820 Compte privé, associé A
- 2831 Bénéfice / perte de l'exercice, associé A
- 2850 Capital, commanditaire A en début d'exercice
- 2860 Apport de capital / prélèvements sur capital, commanditaire A
- 2870 Compte privé, commanditaire A
- 2881 Bénéfice / perte de l'exercice, commanditaire A

**4 CHARGES DE MATÉRIEL, DE MARCHAN-  
DISSES ET DE PRESTATIONS DE TIERS**

- 4000 Charges de matériel de l'atelier
- 4200 Achats de marchandises destinées à la revente
- 4400 Prestations / travaux de tiers
- 4500 Charges d'énergie pour l'exploitation
- 4900 Déductions sur les charges

**5 CHARGES DE PERSONNEL**

- 5000 Salaires
- 5700 Charges sociales
- 5800 Autres charges du personnel
- 5900 Charges de personnels temporaires

**6 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION,  
AMORTISSEMENTS ET AJUSTEMENT  
DE VALEUR, RÉSULTAT FINANCIER**

- 6000 Charges de locaux
- 6100 Entretien, réparations et remplacement  
des inst. servant à l'exploitation
- 6105 Leasing immobilisations corporelles meubles
- 6200 Charges de véhicules et de transport
- 6260 Leasing et location de véhicules
- 6300 Assurances-choses, droits, taxes, autorisations
- 6400 Charges d'énergie et évacuation des déchets
- 6500 Charges d'administration
- 6570 Charges et leasing d'informatique
- 6600 Publicité
- 6700 Autres charges d'exploitation
- 6800 Amortissement et ajustement de valeur  
des postes sur immobilisations corporelles
- 6900 Charges financières
- 6950 Produits financiers

**7 RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ANNEXES  
D'EXPLOITATION**

- 7000 Produits accessoires
- 7010 Charges accessoires
- 7500 Produits des immeubles d'exploitation
- 7510 Charges des immeubles d'exploitation

**8 RÉSULTATS EXTRAORDINAIRES ET  
HORS EXPLOITATION**

- 8000 Charges hors exploitation
- 8100 Produits hors exploitation
- 8500 Charges extraordinaires, exceptionnelles ou  
hors période
- 8510 Produits extraordinaires, exceptionnels ou  
hors période
- 8900 Impôts directs

**9 CLÔTURE**

- 9200 Bénéfice / perte de l'exercice

**3 CHIFFRE D'AFFAIRES RÉSULTANT  
DES VENTES ET DES PRESTATIONS  
DE SERVICES**

- 3000 Ventes de produits fabriqués
- 3200 Ventes de marchandises
- 3400 Ventes de prestations
- 3600 Autres ventes et prestations de services
- 3700 Prestations propres
- 3710 Consommations propres
- 3800 Déductions sur ventes
- 3805 Pertes sur clients, variation du ducroire
- 3900 Variation des stocks de produits semi-finis
- 3901 Variation des stocks de produits finis
- 3940 Variation de la valeur des prestations  
non facturées

Le plan comptable général ci-dessus sert de modèle aux petites et moyennes entreprises pour l'élaboration de leur plan comptable général propre. Les numéros sont constitués comme suit:

- numéros à 1 chiffre = **classe de comptes**
- numéros à 2 chiffres = **groupe principal de comptes**
- numéros à 3 chiffres = **groupe de comptes**
- numéros à 4 chiffres = **comptes**

# Annexe 11

## Exercice 1

### Bilan d'ouverture PSTL Sàrl

(Vous trouvez la solution à la page 158)

Veillez établir le bilan d'ouverture de la PSTL au 01/01/2019. Pierre Strasser et son expert-comptable ont prédéfini les positions suivantes\*:

Véhicule 195'000.-; prêt 120'000.-; compte bancaire (avoir) 19'000.-; ordinateur et fournitures de bureau 5000.-; capital social de la société 100'000.-; caisse 1000.-.

Actifs	Bilan au ...	Passifs
<b>Actifs circulants</b>		<b>Fonds étrangers</b>
<b>Actifs immobilisés</b>		<b>Fonds propres</b>

\* Pour simplifier, il n'a pas été tenu compte des frais de fondation.

# Annexe 12

## Exercice 2

### Bilan final de l'entreprise de transports Profi SA

(Vous trouvez la solution à la page 159)

Introduisez les positions à l'endroit correspondant et établissez le bilan final correct de l'entreprise de transports Profi AG.

Clôture du bilan au 31/12/2019.

Créances 155'000.-; dettes 70'000.-; hypothèque 300'000.-; capital-actions 540'000.-; stocks 10'000.-; emprunt 150'000.-; réserves légales 60'000.-; meubles de bureau 10'000.-; liquidités (banque, poste, caisse) 20'000.-; installations 20'000.-; bénéfice reporté de l'exercice précédent 30'000.-; véhicules 450'000.-; prêt passif de longue durée de tiers 75'000.-; immeubles 600'000.-. Quel est le résultat pour l'année 2019?

Actifs	Bilan au ...	Passifs
		Capital-actions _____ Réserves légales _____ Report des bénéfices _____

# Annexe 13

## Exercice 3

### Compte de résultat de la PSTL Sàrl

*(Vous trouvez la solution à la page 160)*

Nous partons du principe que Pierre Strasser et sa société, la PSTL Sàrl, ont clos l'exercice. Établissez pour les positions suivantes le compte de résultat et indiquez le résultat pour l'année 2019:

Publicité 4300.-; salaires 54'000.-; maintenance et nettoyage 5200.-; RPLP 23'800.-; produit des prestations de transport 235'100.-; carburant 31'900.-; amortissements sur l'ordinateur et les accessoires 1666.-; réparations 2300.-; frais d'imprimerie 2900.-; frais 6000.-; assurances 9100.-; impôts 500.-; location parking 3000.-; intérêts-produits 200.-; amortissements sur les frais de fondation 3000.-; prestations sociales 10'500.-; impôts sur les véhicules automobiles 2900.-; pneumatiques 4200.-; amortissements sur véhicule 58'500.-; dépenses de bureau 5200.-; intérêts-charges 5500.-.

**Question supplémentaire:** Comparez le résultat obtenu avec le budget (cf. chapitre 8.6.1). Que ressort-il de cette comparaison?

# Annexe 14

## Exercice 4

### Compte de résultat de l'entreprise de transport Profi SA

*(Vous trouvez la solution à la page 161)*

Établissez pour l'entreprise de transports Profi SA un compte de résultat au 31/12/2019 avec les positions suivantes et déterminez le résultat.

Intérêts-charges 29'800.-; frais 24'000.-; impôts 25'000.-; produit de commerce 50'000.-; RPLP 122'000.-; amortissements 150'000.-; frais d'imprimerie 5000.-; impôts pour véhicules automobiles 15'900.-; réparations 24'000.-; carburant 115'000.-; produit de prestations de transport 962'400.-; pneumatiques 28'000.-; frais de téléphone et de port 12'000.-; assurances 35'500.-; salaires 280'000.-; publicité 6000.-; prestations sociales 54'000.-; maintenance et nettoyage 16'200.-; achat de marchandises commerciales 30'000.-.

**Question supplémentaire:** Avez-vous déjà vu ce résultat quelque part dans ce livre? Si oui, où, et qu'est-ce qui vous saute aux yeux?

# Solutions aux questions récapitulatives

## Chapitre 1

1. Réponse pas tout à fait correcte. Pour réussir, la mise en œuvre d'une idée nécessite une certaine planification. C'est en effet seulement après une planification minutieuse que l'on peut dire si une idée pourra s'établir sur le marché ou pas.

## Chapitre 2

2. En principe oui. Il existe néanmoins quelques rares exceptions comme le transport pour compte propre, le déneigement, les véhicules de transport de moins de 3,5 tonnes (uniquement en Suisse), etc.
3. On peut citer en premier lieu la Loi fédérale sur la circulation routière, LCR. Celle-ci règle le comportement sur le trafic routier mais aussi, dans une ordonnance séparée, les temps de travail et de repos. On peut nommer ensuite, outre le Code des obligations, les autres lois ayant trait aux contrats et aux marchandises particulières et revêtant pour les entreprises de transports une grande importance. Pour le transport international viennent s'ajouter d'autres lois comme la législation douanière, TIR, CEMT, ATP, CMR, etc.

## Chapitre 3

4. Les informations qualitatives donnent des renseignements sur le «pourquoi». Elles représentent les souhaits et motivations qui influencent une décision d'achat.
5. La stratégie de marketing se base sur une idée directrice et sur les propres forces de l'entrepreneur. Les clients doivent reconnaître facilement les avantages concurrentiels qui leur sont proposés.
6. Produits / prestations, prix, communication, distribution, personnel, processus et image de l'entreprise.
7. Envois publicitaires, dossiers de présentation, logo de l'entreprise sur le camion et «journées portes ouvertes».
8. L'analyse SWOT vous indique les points forts et les faiblesses ainsi que les opportunités et les risques d'une idée commerciale.

## Chapitre 4

9. Fondamentalement oui et à tout moment. Une modification peut s'imposer en raison d'un bouleversement des conditions cadres et environnementales.
10. Seule la fortune commerciale de la Srl. La fortune personnelle du propriétaire de l'entreprise ne peut être mise à contribution.

## Chapitre 5

11. Le questionnaire et le schéma d'évaluation.
12. La charge utile, la consommation, le prix, la valeur à la revente, les intervalles entre les cycles de maintenance, etc.

## Chapitre 6

13. Parmi les lois les plus importantes lors de l'engagement de collaborateurs, il y a le Code des obligations, la Loi sur le travail et la Loi sur l'égalité. Il faut également prendre en considération des ordonnances comme l'Ordonnance sur la durée du travail et du repos ainsi que des dispositions contenues dans des conventions collectives.
14. La forme écrite n'est pas obligatoire. Un contrat de travail conclu oralement est également valide. Un contrat de travail écrit a cependant pour les deux parties contractantes des avantages indéniables.
15. La convention collective règle les conditions de travail dans un secteur d'activité ou dans une entreprise. Elle comprend d'une part la réglementation des conditions de rémunération et de travail et d'autre part la réglementation du rapport entre les parties contractantes.

## Chapitre 7

16. L'affiliation à une caisse de pension est obligatoire pour tous les travailleurs. Les employeurs peuvent cotiser sur une base volontaire. Les propriétaires de Sàrl ou de SA sont considérés comme des employés et sont donc obligés de cotiser.
17. 1<sup>er</sup> pilier – prévoyance publique – sauvegarde des moyens d'existence.  
2<sup>e</sup> pilier – prévoyance professionnelle – sauvegarde du niveau de vie acquis au cours de la vie professionnelle.  
3<sup>e</sup> pilier – prévoyance privée – amélioration individuelle du niveau de vie.
18. L'endommagement, la perte et la livraison retardée des marchandises. Cette assurance est facultative mais très recommandable.

## Chapitre 8

19. La «règle d'or du bilan» exige que les éléments de la fortune immobilisés à long terme (= actifs immobilisés) soient financés par les capitaux disponibles à long terme (= capitaux propres et capitaux étrangers à long terme).
20. Crédits octroyés par des banques, crédits octroyés par des personnes privées, crédits octroyés par des fournisseurs, affacturage, leasing et location.
21. Dans le cas de prêts octroyés par des parents ou amis, il est important de ne pas sous-estimer la part d'émotion. Un rapport personnel entre les parties peut à tout moment se dégrader. C'est pour cette raison qu'il est vivement recommandé de toujours établir un contrat de prêt écrit.
22. Le preneur de leasing (transporteur), la société de leasing et le fournisseur/producteur (fabricant de véhicules utilitaires).

## Chapitre 9

23. Lors de la création d'une entreprise, lors de la reprise d'une entreprise, lors de la réorientation stratégique d'une entreprise, lors de la recherche d'investisseurs, lors de négociations avec des banques en vue de l'obtention d'un financement.
24. Oui, la présentation du budget fait partie intégrante du chapitre relatif au financement de l'entreprise.

## Chapitre 10

25. D'une part la comptabilité est obligatoire pour toutes les entreprises inscrites au Registre du commerce, d'autre part elle constitue un système d'informations important, un instrument de gestion et de contrôle précieux et fournit en outre la base pour la prise de décisions relatives à l'entreprise.
26. En règle générale, on trouve dans les comptes actifs les valeurs patrimoniales et dans les comptes passifs les dettes de l'entreprise.
27. Il y a bénéfice quand l'entreprise réalise pendant la période en question plus de produits que de charges. Une perte en revanche est le résultat quand les charges sont supérieures aux produits.
28. Les réserves latentes apparaissent quand les valeurs patrimoniales sont amorties plus rapidement que leur dépréciation effective (on amortit de trop) ou quand les obligations sont fictives ou surévaluées.
29. La solvabilité indique si une entreprise est en mesure de s'acquitter à temps de l'intégralité de ses obligations de paiement.

## Chapitre 11

30. Les coûts variables typiques sont: carburant, RPLP (camions), frais réels, réparations et entretien, pneumatiques, salaires sur base horaire et les prestations sociales correspondantes, etc.)
31. Coûts de carburant =  $\frac{450 \times 32 \times 1.75}{100} = \text{CHF } 252.-$
32. Montant de la redevance RPLP =  $\frac{320 \times 40 \times 2.28}{100} = \text{CHF } 291.84$
33. Amortissement par an =  $\frac{350'000.- - 18'000.- - 7'000.-}{8} = \text{CHF } 40'625.-$
34. Charge d'intérêt par an =  $\frac{(380'000.- + 20'000.-) \times 6,5}{2 \times 100} = \text{CHF } 13'000.-$

## Chapitre 12

35. Un bon chauffeur n'est pas obligatoirement un bon entrepreneur. Un entrepreneur doit disposer, en plus des connaissances professionnelles, d'autres qualités comme la résistance au stress, le goût du risque, la ténacité, l'endurance, etc.

# Solution de l'exercice 1

## Bilan d'ouverture de l'entreprise PSTL Sàrl

Veillez établir le bilan d'ouverture de la PSTL au 01/01/2019. Pierre Strasser et son expert-comptable ont prédéfini les positions suivantes\*:

Véhicule 195'000.-; prêt 120'000.-; compte bancaire (avoir) 19'000.-; ordinateur et fournitures de bureau 5'000.-; capital social de la société 100'000.-; caisse 1'000.-.

Actifs	Bilan d'ouverture au 01/01/2019		Passifs	
<b>Actifs circulants</b>			<b>Fonds étrangers</b>	
Caisse	1'000.-		Prêt	120'000.-
Compte bancaire	19'000.-			
<b>Total</b>		<b>20'000.-</b>	<b>Total</b>	<b>120'000.-</b>
<b>Actifs immobilisés</b>			<b>Fonds propres</b>	
Véhicules	195'000.-		Capital de la société	100'000.-
Ordinateur et équipement de bureau	5'000.-			
<b>Total</b>		<b>200'000.-</b>	<b>Total</b>	<b>100'000.-</b>
<b>Total du bilan</b>		<b>220'000</b>	<b>Total du bilan</b>	<b>220'000.-</b>

\* Pour simplifier, il n'a pas été compte des frais de fondation.

# Solution de l'exercice 2

## Bilan final de l'entreprise de transports Profi SA

Introduisez les positions à l'endroit correspondant et établissez le bilan final correct de l'entreprise de transports Profi SA.

Clôture du bilan au 31/12/2019.

Créances 155'000.-; dettes 70'000.-; hypothèque 300'000.-; capital-actions 540'000.-; stocks 10'000.-; emprunt 150'000.-; réserves légales 60'000.-; meubles de bureau 10'000.-; liquidités (banque, poste, caisse) 20'000.-; installations 20'000.-; bénéfice reporté de l'exercice précédent 30'000.-; véhicules 450'000.-; prêt passif de longue durée de tiers 75'000.-; immeubles 600'000.-. Quel est le résultat pour l'année 2019?

Actifs	Bilan au 31/12/2019		Passifs	
<b>Actifs circulants</b>			<b>Fonds étrangers</b>	
Liquidités	20'000.-		Dettes	70'000.-
Créances	155'000.-		Emprunt	150'000.-
Stocks	10'000.-		Prêt passif de longue durée de tiers	75'000.-
<b>Total</b>	<b>185'000.-</b>		Hypothèque	300'000.-
<b>Actifs immobilisés</b>			<b>Total</b>	<b>595'000.-</b>
Installations	20'000.-		<b>Fonds propres</b>	
Fournitures de bureau	10'000.-		Capital-actions	540'000.-
Véhicules	450'000.-		Réserves légales	60'000.-
Immeubles	<u>600'000.-</u>		Bénéfice reporté	<u>30'000.-</u>
<b>Total</b>	<b>1'080'000.-</b>		<b>Total</b>	<b>630'000.-</b>
			<b>Bénéfice</b>	<b>40'000.-</b>
<b>Total du bilan</b>	<b>1'265'000.-</b>		<b>Total du bilan</b>	<b>1'265'000.-</b>

# Solution de l'exercice 3

## Compte de résultat de la PSTL Sàrl

Nous partons du principe que Pierre Strasser et sa société, la PSTL Sàrl, ont clos l'exercice. Établissez pour les positions suivantes le compte de résultat et indiquez le résultat pour l'année 2019:

Publicité 4'300.-; salaires 54'000.-; maintenance et nettoyage 5200.-; RPLP 23'800.-; produit des prestations de transport 235'100.-; carburant 31'900.-; amortissements sur l'ordinateur et les accessoires 1'666.-; réparations 2'300.-; frais d'imprimerie 2'900.-; frais 6'000.-; assurances 9'100.-; impôts 500.-; location parking 3'000.-; intérêts-produits 200.-; amortissements sur les frais de fondation 3'000.-; prestations sociales 10'500.-; impôts sur les véhicules automobiles 2'900.-; pneumatiques 4'200.-; amortissements sur véhicule 58'500.-; dépenses de bureau 5'200.-; intérêts-charges 5'500.-.

Charges		Compte de résultat du 01/01 au 31/12/2019		Produits	
Salaires	54'000.-	Produit issu des transports	235'100.-		
Prestations sociales	10'500.-	Intérêts-produits	200.-		
Frais	6'000.-				
Carburant	31'900.-				
RPLP	23'800.-				
Pneumatiques	4'200.-				
Maintenance et nettoyage	5'200.-				
Réparations	2'300.-				
Impôts sur les véhicules automobiles	2'900.-				
Location parking	3'000.-				
Dépenses de bureau	5'200.-				
Assurances	9'100.-				
Frais d'imprimerie	2'900.-				
Publicité	4'300.-				
Charges d'intérêts	5'500.-				
Amortissements sur véhicule	58'500.-				
Amortissements sur l'ordinateur et les accessoires	1'666.-				
Amortissements sur les frais de fondation	3'000.-				
Impôts	500.-				
<b>Bénéfice net</b>	<b>834.-</b>				
<b>Total</b>	<b>235'300.-</b>	<b>Total</b>	<b>235'300.-</b>		

**Question supplémentaire:** Le résultat est un peu plus mauvais que ce qui avait été budgétisé; en effet, d'un côté, le produit attendu n'a pas été totalement atteint, alors que de l'autre côté, il n'a pas été possible de maintenir les dépenses à un niveau suffisamment bas.

# Solution de l'exercice 4

## Compte de résultat de l'entreprise de transports Profi SA

Établissez pour l'entreprise de transports Profi SA un compte de résultat au 31/12/2019 avec les positions suivantes et déterminez le résultat.

Intérêts-charges 29'800.-; frais 24'000.-; impôts 25'000.-; produit de commerce 50'000.-; RPLP 122'000.-; amortissements 150'000.-; frais d'imprimerie 5'000.-; impôts pour véhicules automobiles 15'900.-; réparations 24'000.-; carburant 115'000.-; produit de prestations de transport 962'400.-; pneumatiques 28'000.-; frais de téléphone et de port 12'000.-; assurances 35'500.-; salaires 280'000.-; publicité 6'000.-; prestations sociales 54'000.-; maintenance et nettoyage 16'200.-; achat de marchandises commerciales 30'000.-.

Charges		Compte de résultat 01/01 au 31/12/2019		Produits	
Achat marchandises	30'000.-	Produit issu des transports	962'400.-		
Salaires	280'000.-	Produit issu du commerce	50'000.-		
Prestations sociales	54'000.-				
Frais	24'000.-				
Carburant	115'000.-				
RPLP	122'000.-				
Pneumatiques	28'000.-				
Maintenance et nettoyage	16'200.-				
Réparations	24'000.-				
Impôts sur les véhicules automobiles	15'900.-				
Téléphone et frais de port	12'000.-				
Assurances	35'500.-				
Frais d'imprimerie	5'000.-				
Publicité	6'000.-				
Charges d'intérêts	29'800.-				
Amortissements	150'000.-				
Impôts	25'000.-				
<b>Bénéfice net</b>	<b>40'000.-</b>				
<b>Total</b>	<b>1'012'400.-</b>	<b>Total</b>	<b>1'012'400.-</b>		

**Question supplémentaire:** Nous avons déjà établi un bilan pour cette même entreprise. Pensez toujours: le résultat du bilan doit toujours être identique à celui du compte de résultat.

# Conclusion

*Vous venez de terminer l'étude de ce manuel, nous vous en félicitons.*

*Vous avez sûrement remarqué lors de l'étude de ce manuel ou lors d'un séminaire tenu sur ce sujet que la réussite économique d'une entreprise de transports dépend en grande partie de sa gestion commerciale et financière. En tant qu'entrepreneur, c'est vous qui en avez la responsabilité. N'hésitez jamais à demander conseil à des spécialistes externes ou aux associations professionnelles responsables.*

*La commission d'examen pour l'admission à la profession d'entreprise du transport routier espère que ce manuel vous a soutenu dans la préparation aux examens et qu'il vous sera une aide précieuse pour sauter ce pas qui vous mènera vers l'indépendance. Ce manuel pourra également vous servir d'ouvrage de référence une fois les examens passés avec succès.*

*L'examen pour l'admission à la profession d'entreprise du transport routier comprend en tout 8 branches. Un manuel didactique séparé a été développé pour la branche 6. Pour la préparation aux examens des branches 7 et 8, l'achat d'un livre théorique pour chauffeurs de métier (chauffeur de camion ou d'autocar) est recommandé.*

*Les deux auteurs, Stephan Junker et Ralph Meyer, ont mis à profit tout leur savoir et leurs longues années d'expérience dans le secteur des transports pour la conception de ce manuel compréhensible et orienté vers la pratique. Je désire les en remercier. Je désire également remercier Peter Egger ainsi que la maison d'édition hep verlag pour leur soutien actif.*

*Je vous souhaite à tous beaucoup de succès en tant qu'entrepreneur indépendant dans le secteur des transports de marchandises et de voyageurs.*

*Urs Strebel*

*Président de la commission d'examen pour l'admission  
à la profession de transporteur routier*

# Remerciements

Nous remercions chaleureusement les personnes et les entreprises suivantes pour leur aide et leur soutien ainsi que leur collaboration pour la nouvelle édition de ce manuel didactique:

Maria Beyeler, ASTAG Association suisse des transports routiers  
Franziska Meyer, ASTAG Association suisse des transports routiers  
Fabian Schmid, ASTAG Association suisse des transports routiers  
Marcus Jung, ASTAG Association suisse des transports routiers  
Ruedi Matti, ASTAG Association suisse des transports routiers  
Bruno Grossglauser, ABAG Nutzfahrzeug-Center Belp  
Doris Reinmann, BDO Visura Soleure  
Erwin Hänni, École d'Arts Visuels, Berne  
Tom Wälchli, Marketing Sales Impuls, Belp  
Roger Schenk, Banque Cantonale Bernoise, Thoune  
Michael Kurt, Glausen + Partner, Thoune  
Reto Lauper, Bigler Transporte, Gümligen

# Littérature utilisée

**Armin Seiler:** MARKETING – BWL in der Praxis IV. orell füssli Verlag

**Wolfgang Mentzel:** BWL Grundwissen. Haufe Verlag

**Giorgo Behr/Dirk Schäfer** (éditeur): Praxis der Unternehmensfinanzierung.  
WM Wirtschafts-Medien AG

**Norbert Winistörfer:** Ich mache mich selbständig. Beobachter-Buchverlag

**Association suisse des transports routiers ASTAG:** Prix de revient pour véhicules  
utilitaires dans le transport routier. 2017

**Daniel Brodmann/Marcel Bühler:** Grundlagen des Rechnungswesens. hep verlag

# Index

## A

Actifs circulants **66**, 78, 91, 112  
Actifs immobilisés **65ss**, 67, 71, **78**, 91, 101, 112  
Actifs transitoires **103s**, 107  
Affacturage 69, **73**  
Amortissement 90, 95, **101ss**, 112, 118, 121s, **124s**  
– calculatoire 122, **124**  
– dégressif **101ss**, 124  
– linéaire **101ss**, 124  
Analyse du marché 16s, 30, 65, 78  
Analyse SWOT 16  
Apport en nature 35, 69  
Assurance 55ss  
Assurance choses 58, **63**  
Assurance de protection juridique d'entreprise 12, 63  
Assurance des personnes 58ss  
Assurance sociale 58ss  
Assurance-responsabilité civile 58, **60**, 63  
Assurance-responsabilité civile pour véhicules automobiles **60**, 62  
Assurance-responsabilité civile professionnelle 60, **62**  
Assurance-responsabilité civile transporteur 61  
Assurance-transport 61s  
Autofinancement **68s**, 71, 79, 112s  
Avance à terme fixe 71  
Avantages concurrentiels 18  
AVS 9, **58**, 85, 128

## B

Bénéfices 34ss, 67ss, 89, **91s**, **95ss**, 106, 112, 118, 129  
Bilan 67, 69, 81, 87, 89, **91ss**, 99, 101, 110, 117  
Break-even-point 118  
Budget 18, 26s, 66, **76ss**, 84, **86ss**, 95, 109, 120  
Businessplan 18, 70, **80ss**

## C

Caisse de pension **58ss**, 69s, 83, 130  
Capital 34ss, **65ss**, 73, 89, 106, 125  
– base de 65  
– besoin 33, **65s**, 68, **77s**, 84  
– obtention 34  
Capital propre **68ss**, 79, 89ss, 106, 112, 125  
Carburants bio 40  
Cash-flow (marge de) 112s  
Chauffeur et véhicule 29  
Chiffres clés 110ss  
Choix de l'emplacement 30  
Client, clientèle 9s, **13ss**, 39s, 54, 60, 82s, 105, 110, 119, 123ss  
– fichier 10, **26**  
– suivi **25s**, 129  
Clôture de l'exercice 91, **101**, **106**, 110  
Code des obligations, CO 12, **45**, 48, 85, 89, 106, 116  
Commande **53**, 75, 92, **119s**, 131  
Communication 20, **23ss**, 42, 54, 83  
– outils 24s  
Comptabilité 36, 50, **87ss**, 94s, 98, 101ss, 116, 124  
– des salaires 50  
– en partie double 87s  
– simple 87s  
Compte actif **89s**, 99  
Compte de charges **89s**, 95, 101, 105  
Compte de produits **89s**, 95, 101  
Compte de résultat 80, 87s, **89s**, **95ss**, 101, 110

Compte, comptes **88ss**, 98ss, 105  
– forme en T **88**, 91, 95  
– groupe 88  
Comptes passifs **89s**, 99  
Concurrence 13, **16**, 83  
Conditions de paiement 20, 23  
Contrat individuel de travail (CT) 48  
Contribution de couverture 119  
Contrôle budgétaire 77  
Convention collective de travail 46s  
Coûts de revient 118ss  
Coûts de carburant 122  
Coûts fixes 53, **117ss**, 124  
Coûts variables **117ss**, 124  
Création d'une entreprise 9, 17, 28, 34ss, 65, 81  
Crédit 20, 23, **69ss**, **88**, 97s  
Crédit en compte courant 23, **71**, 89s, 110  
Cybercriminalité 56

## D

Débit 88, 99s  
Débiteurs 73s, 99, 105ss  
Déclaration d'impôts 21, 34s, 37s  
Décompte de salaire **52**, 54, 98  
Degré d'autofinancement 68s, 112s  
Délai de paiement 23, 73, 103, 110  
Délimitation des exercices 103  
Distribution 19s, **30**, 83, 113  
Donneur d'ordres 14, 40, 42, 61, 116  
Double imposition **36**, 38  
Ducroire 23, 73, **105**

## E

EBITDA 112  
EBIT 112  
EBT 112  
Écritures comptables 87, **98**, 100  
Élasticité de la demande / de prix 22  
Employeur 9s, **45ss**, 59  
Emprunt 70ss  
Entreprise individuelle **34**, 37  
Équilibre financier 67  
Erreur d'investissement 39, 75  
Étude de marché **13ss**, 65  
Étude de marché primaire 14  
Étude de marché secondaire 15  
Examen pour l'obtention d'une licence 8s, 11  
Exportation 115

## F

Faute commise 61  
Financement 65ss  
– adapté aux risques 68  
– flexible 68  
– garantissant l'indépendance 68  
– garantissant la solvabilité 67  
– orienté vers la rentabilité 68  
Financement par capitaux empruntés 69s  
Forme juridique 9, **33ss**, 68, 82, 86  
Fortune commerciale 33s, 37s  
Fortune personnelle (privée) 33s, 36, 70  
Frais de constitution **65**, 77, 90

**G**

Gaz 40

**H**

Historique 26

**I**Idée commerciale 8s, **13s**, 30, 68, 79, 81Image de l'entreprise 19s, **32**

Image de marque 26, 28

Impôts 21, 31, 36s, 65, 76s, 89ss, 104, 113

Instrument de contrôle 54, 85, 91

Instrument de gestion 80, 84

Investissement 9, 65, 68s, 71s, 74s, 77s, 86, 103, 110, 112, 115, 130

Investisseur 68s, 81, 85

**L**Leasing 66, 69, **73ss**, 81, 89, 118, 125

Liquidité 23, 66s, 69s, 75, 84, 109s, 110, 112s

Livre de caisse 87, 98, 106, 116

Location (loyer) 66, 69, **75s**, 90, 95, 109, 118, 125

Logo 27

Loi sur le travail 12, **45s**, 49**M**

Maintenance 39ss, 90, 118, 120

Marché 13ss

Marketing 16ss

– concept 9, **16ss**– objectifs **18**, 22

– outils 19ss

– stratégie 18s

Marque **21**, 26, 28

Réseaux sociaux 28

Moteur électrique 39

Moyen de paiement 108

**N**Négociation de crédit **70**, 81Norme européenne 39, 41, 56, 75, **123ss****O**

Offre et demande 21ss

Organisation 45ss, **53**, 83, 128**P**

P, les sept (7) 19ss

Passifs transitoires **104**, 107Patrimoine 67, **89**, 92, 101, 116Personnel 19s, **31**

Pertes sur créance 105

Pile à combustible 40

Pilier (1er, 2ème, 3ème) 58s

Plan comptable 87, **88ss**, 95Plan de marchéage **19ss**, 24Plans/planification des liquidités 75, 84, **109**Politique tarifaire 15, **21**, 82

Prestation sociale 46, 48, 66, 77, 90, 95, 118, 120, 125, 130

Prêt hypothécaire 71

Prêt octroyé par une personne privée 69, **72**

Prévoyance privée 59

Principe de précaution 101

Principe de financement 67

Prix 19s, **21ss**, 30, 82s, 117s

– élasticité 22

– fixation **21s**, 117, 129

– structure 16

Prix d'achat 39, 50, 74, 77, 115, **121**, 125Prix d'acquisition 40, **43s**

Prix de dumping 23

Processus 19s, **31**

Produits/prestations 21

Promotion de la vente 20, 24

Publicité 20, 24, **26ss**, 89, 95, 118, 120

– éléments publicitaires 26

– direct 27, 29

– lettre publicitaire 28

– mesure publicitaire 25, **27**, 30

– moyens publicitaires 39

– support publicitaire 26, 29

**Q**Quittance 98, 106, **117s****R**

Raison sociale 35, 37s

Reçus 115

Redevance forfaitaire sur le trafic des poids lourds (RPLF) 124

Redevance poids lourds liée aux prestations (RPLP) 66, 75s, 90, 95, 107, 118, 120, **123s**, 128Registre du commerce 8, **35ss**, 65, 85Règle d'or du bilan **67**, 112

Règles comptables 98

Relations publiques **24**, 83Rentabilité 18s, **67s**, 110, 112s

Réparation 39, 66, 74ss, 90, 100, 118

Réserves 89, 91, **101ss**, **106**, 130

Responsabilité 33ss, 53, 61s

Responsabilité sociale 45, 70

Risques 16, **55ss**, 67ss, 81s, 127s, 130s,**S**

Seuil de rentabilité (prix de revient) 118

Site web 24, **28**Société à responsabilité limitée, Sarl **36**, 38Société anonyme SA **35**, 38

Soldes 100

Solvabilité 23, **67**, 69, 71, 73, 75, 109s, 129

Somme assurée 62

Stratégie tarifaire 23

Suivi clientèle 26

SWOT cf. Analyse SWOT

**T**Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) 9, 12, **113ss**, 121s, 128

– décompte au moyen des taux de la dette fiscale nette 114

– décompte selon les contre-prestations

convenues 114

– décompte selon les contre-prestations reçues 114

Technique hybride 39

Temps morts 53, 83, 117, 119

TVA cf. taxe sur la valeur ajoutée

**V**

Valeur de revente 39, 43

Véhicule 39ss, 120ss

– acquisition 40ss

– achat 9, 39, 121ss

– calcul 120ss

– coûts 120ss

– évaluation 39ss

– sélection 43







