

Term Paper

Risques et gestion des risques inhérents à la création et la gestion d'une PME



Sommaire

0. Avant - Propos	3
I. Création d'une entreprise.....	4
A. Introduction.....	4
B. Business Plan	5
C. Aspects Juridiques.....	6
1. Forme juridique.....	6
2. Fiscalité.....	6
3. Assurances sociales.....	7
D. Financement.....	7
1. L'apport en capitaux permanents.....	7
2. Le financement à court/moyen/long terme.....	8
3. Le financement hors bilan	8
E. Récapitulation.....	8
II. Risques et gestion des risques.....	9
A. Introduction.....	9
B. Une méthode d'analyse.....	10
1. La planification de la gestion des risques.....	11
2. L'indentification du risque.....	11
3. Analyse qualitative du risque.....	12
4. Analyse quantitative du risque.....	13
5. Le plan de réponse au risque.....	13
6. La surveillance et le contrôle du risque.....	14
C. Récapitulation.....	15
III. Conclusion.....	16
IV. Bibliographie.....	17

0. Avant - Propos

Depuis quelques années, la façon dont les entreprises considèrent les risques a beaucoup évolué. Etant confronté à un environnement moins stable, très concurrentiel et globalisé, les firmes ont réalisé que la gestion de l'incertitude ne pouvait être laissée au hasard. Ces dernières dépenses des sommes importantes pour formation et la création d'équipes chargées uniquement de la gestion des risques. Nous parlons évidemment ici de grandes entreprises, voir de multinationales, possédant de puissants moyens financiers. Mais qu'en est-il des affaires de taille plus modeste, n'ayant pas les moyens de financer une gestion totale de risques ? Elles évoluent elles également dans un monde instable et de nombreuses incertitudes pèsent sur elles.

Afin de mieux appréhender les risques courus par les petites entreprises, je vais dans un premier temps m'intéresser à la création de petites entreprises ainsi qu'aux démarches qui y sont associées. L'idée est de pouvoir ainsi percevoir les facteurs de risques inhérents au démarrage d'une affaire.

Par la suite, je proposerai une méthode d'analyse de gestion des risques en faisant le lien avec les éléments mis en lumière dans la première partie. Je tenterai également de savoir si il existe des différences entre les risques inhérents à la gestion d'une PME et ceux déjà relevés qui concernent la phase de démarrage.

L'objectif de cet exposé est également de savoir quelles informations sont à la disposition des créateurs de petites entreprises qui souhaite gérer de façon rigoureuse leur exposition au risque.

I. Création d'une entreprise

A. Introduction

Un entrepreneur¹ qui souhaite ouvrir sa propre société doit avoir une idée claire et précise de l'activité de sa future entreprise. Il sera le responsable de l'entreprise et aura à démontrer clairement de quelle manière son produit ou son service sera accepté par le marché. L'entrepreneur devra tenir compte des facteurs de succès tel que la conception d'une stratégie commerciale claire, la volonté de réussir, un bon business plan, une structure claire, etc. mais aussi des erreurs à éviter (domaine déjà saturé, financement mal structuré, mauvaise évaluation des risques). L'entrepreneur doit également s'assurer de posséder les compétences nécessaires, tant dans le domaine de son activité qu'en matière de gestion d'entreprise.

Parallèlement à cela, le créateur doit aussi veiller à compléter les principales démarches liées à la création d'une entreprise² :

- Enregistrement du nom de l'entreprise
- Choix de la forme juridique de l'entreprise
- Le cas échéant, paiement du capital
- Fondation de l'entreprise et établissement des documents y afférent (ex. : statuts)
- Publication dans la feuille d'avis officielle (FAO)
- Annonce des personnes responsables et enregistrement
- Enregistrement comme objet fiscal.

Les aspects les plus importants des démarches et opérations à effectuer lors de la création d'une société seront détaillés dans les prochains titres.

¹ Association suisse des banquiers, <http://www.swissbanking.org/fr/home/>, page visitée le 18.12.05

² *Guide du créateur d'entreprises à Genève*, Publié par l'Office de la Promotion Economique de Genève, 2006

B. Le business plan

La première étape³ lors de la création d'une entreprise est de définir le business plan dans lequel la base de l'activité prévue sera définie. Ce dernier a pour but de présenter, en plus du motif de la création de l'entreprise, le fondement de la situation et des prévisions financières.

Pour qu'une entreprise⁴ puisse obtenir un crédit ou du capital-risque dans le cadre d'un financement complexe, il lui faut élaborer et présenter un Business Plan. Ce dernier se base tant sur des faits réels que sur des hypothèses, présentées dans deux parties distinctes. Les scénarios les plus pessimistes doivent également être présentés.

En établissant un Business Plan, l'entreprise se propose de fournir aux décideurs d'une banque ou d'une société de capital-risque tous les éléments d'information qualitatifs et quantitatifs qui leur seront nécessaires pour apprécier en toute connaissance de cause le projet à financer. Le Business Plan a également une fonction importante comme base d'information et de décision pour l'entrepreneur lui-même. Il doit notamment fournir des indications sur :

- L'historique et la genèse de l'entreprise
- Les objectifs de l'entreprise et sa finalité commerciale
- La direction et l'organisation de l'entreprise
- Les produits et services qui seront offerts
- L'appréciation du marché (potentiel, créneau à exploiter)
- Les entreprises concurrentes et leurs produits
- Les sites et les installations de production
- La stratégie et le plan de marketing
- Les chances et risques particuliers inhérents au projet
- Les états financiers et le plan de financement
- **Une analyse des risques**

³ Association suisse des banquiers, <http://www.swissbanking.org/fr/home/>, page visitée le 18.12.05

⁴ Association suisse des banquiers, *SwissBanking Business Plan*, janvier04

C. Aspects juridiques

1. Forme juridique

La création d'une entreprise implique l'entrée sur un marché c'est-à-dire des règles à observer au plan juridique. Il s'agira de s'informer de façon très précise sur le choix de la forme juridique de l'entreprise. Dans un premier temps, il faut faire un choix entre deux formes bien distinctes⁵ :

- **La raison individuelle et sociétés de personnes** (p.ex : la société simple) qui a pour avantage de ne coûter presque rien lors de la création mais dans laquelle le propriétaire est responsable de ses affaires sur tous ces biens.
- **Les sociétés de capitaux** (p.ex : la société anonyme) qui coûte plus cher lors de la constitution mais dans laquelle la responsabilité du propriétaire se limite à sa participation en capital.

Etant donné la variété des possibilités, le recours à une fiduciaire ou/et un avocat est souvent recommandé. Il faut être conscient qu'un choix non approprié de forme juridique peut contrecarrer la bonne marche de la future entreprise.

2. Fiscalité

La fiscalité en Suisse se fonde sur trois niveaux distincts : la Confédération, les cantons et les communes. On distingue les personnes physiques (qui sont taxées en fonction de leurs revenus et de leur fortune) des personnes morales (qui sont imposées sur leurs bénéfices et leur capital). Dans le domaine des impôts directs, il existe des différences considérables entre les cantons. Ainsi, pour les personnes physiques, on peut observer de gros écarts par rapport à la moyenne suisse: selon les cantons, la charge fiscale varie en effet entre 50 % et 134 % par rapport à cette moyenne. En outre, des écarts sont également possibles entre les communes d'un même canton⁶.

Il est toutefois recommandé de considérer l'imposition de manière globale pour chaque lieu d'implantation envisagé ainsi que de prendre en considération d'autres facteurs tels que la situation géographique ou encore le prix de loyers.

⁵ *Guide du créateur d'entreprises à Genève*, Publié par l'Office de la Promotion Economique de Genève, 2006

⁶ <http://www.pmeinfo.ch/kmuinfo/index.html?l=fr>. Task Force PME – Informations pour les créateurs d'entreprises. Page visitée le 27 jan. 2005.

La question de la fiscalité doit être prise très au sérieux car des erreurs dans les déclarations peuvent constituer un risque financier non négligeable.

3. Assurances sociales

Les cotisations aux assurances sociales sont une autre catégorie d'obligations prévues par la loi. En tant que futur employeur, c'est un aspect des charges à ne pas oublier. Les principales assurances sont :

- L'assurance-vieillesse et survivant (AVS)
- L'assurance-chômage (AC)
- La prévoyance professionnelle (LPP) plus connue sous le nom de "caisse de pension".
- L'assurance-accidents (LAA)
- L'assurance-invalidité (AI)
- L'assurance militaire (AM) et l'assurance perte de gain (APG)

D. Financement

Un soutien financier externe est souvent nécessaire, voire indispensable au développement d'une entreprise quelle que soit sa forme (S.A., S.à.r.l., activité indépendante, etc.). Ces apports de fonds peuvent revêtir des formes très variées qu'il convient d'adapter aux besoins⁷. On peut classer les financements en trois grandes catégories détaillées ci-dessous.

1. L'apport en capitaux permanents

Leur but est de doter l'entreprise en capitaux propres nécessaires à la réalisation du projet. Si l'entrepreneur ne dispose pas des fonds propres nécessaires pour accompagner son projet jusqu'au stade opérationnel lui permettant d'accéder aux différentes formes de financement traditionnel (les crédits), l'entrepreneur devra s'orienter vers un partenaire qui mettra ces fonds à disposition. Ce partenaire peut être soit un investisseur privé soit une société spécialisée.

Il faut bien être conscient que ce type de financement implique l'ouverture de l'entreprise à des investisseurs externes qui deviendront partenaires.

⁷ *Guide du créateur d'entreprises à Genève*, Publié par l'Office de la Promotion Economique de Genève, 2006

2. Le financement à court/moyen/long terme

Les banques sont les interlocuteurs privilégiés dans la recherche du financement nécessaire à l'activité de l'entreprise, à son développement et à ses acquisitions en biens immobiliers ou d'équipement. Il existe toute une variété de crédits en fonction de la nature de l'élément à financer.

Il faut noter un risque évident qui accompagne toutes les formes d'emprunts : le risque de ne pouvoir rembourser ses créanciers qui conduit bien souvent à la faillite...

3. Le financement hors bilan

Le leasing : Cette formule, qui se démarque des financements traditionnels, permet d'utiliser un bien d'équipement en mobilisant un minimum de fonds propres et sans «alourdir» le bilan.

Il y a lieu de préciser qu'il ne s'agit plus d'un achat mais d'une location; à l'instar de biens immobiliers, l'objet en question restant propriété de la société de leasing jusqu'à l'éventuel rachat qui, selon les cas, peut intervenir en fin de contrat. Ce moyen est particulièrement adapté aux entreprises en forte croissance qui utilisent déjà leur capacité de crédit⁸.

E. Récapitulation

En passant en revue les différentes étapes indispensables lors de la création d'une entreprise, on se rend compte que les facteurs d'incertitude sont multiples et variés. Il est vrai que le risque numéro un reste le financement. En effet, le manque de liquidité peut, à chaque étape, signifier la fin du projet. Mais ce n'est pas tout : Une entreprise qui trouverait tous les financements nécessaires à son lancement mais qui ne parviendrait pas à vendre ses produits, à gérer son personnel ou encore à trouver des partenaires ne serait pas dans une meilleure situation. Et cette liste n'est de loin pas exhaustive.

Dans la prochaine partie, je m'attacherai donc à décortiquer les risques de façon plus précise ainsi qu'à structurer leur identification et leur gestion.

⁸ *Guide du créateur d'entreprises à Genève*, Publié par l'Office de la Promotion Economique de Genève, 2006

II. Risques et gestion des risques

A. Introduction

D'une façon très générale, on peut définir le risque comme la possibilité que les choses ne se déroulent pas comme prévu, que se soit en matière de financement, de vente, de production, etc. On peut aussi voir le risque comme une possibilité qui, si elle se réalise, peut influencer de façon positive ou négative le développement d'une entreprise⁹.

Il existe un grand nombre de type de risque : des risques dits stratégiques et financiers :

- Choix de la bonne forme juridique lors de la création
- Défaillances du management (maladie, accident), départ ou débauchage de personnes clés
- Responsabilité engagée du fait du produit
- Risque de mauvaise orientation stratégique
- Risque de manque d'investissement et de fonds
- Risque de gestion
- Risque de structure
- Problèmes juridiques (Modifications (à venir) de la législation, obligations légales)
- Risque de change

Et d'autres qui correspondent à des risques de développement⁹ dont :

- Risques technologiques (obsolescence, émergence.)
- Risques de contraintes (délais, budget, visibilité).
- Risques de ressources (nombre, compétences, motivation)
- Risques de méthode
- Risque de qualité fonctionnelle (adéquation, couverture, évolution).
- Risque de qualités techniques (interruptions)
- Risque qualité de test

La gestion du risque, quant à elle, est une discipline qui a fait son apparition à la fin des années 50. A cette époque, cette notion se limitait principalement à l'idée

⁹ Jean-Pierre Vickoff, <http://www.rad.fr>, pilote de projet. Page visitée le 19.12.05

de pertes probables dans les compagnies d'assurances. L'avènement de l'informatique dans les années 80 a marqué le véritable développement de cette branche car ce nouvel outil a ouvert, avec les programmes et sa grande capacité de calcul, les portes d'innombrables possibilités. Aujourd'hui, on entend par gestion du risque l'identification, l'analyse et le contrôle systématique des risques, liés à la marche d'une entreprise ou d'un projet.

B. Une méthode d'analyse

Il existe de nombreuses méthodes possibles pour tenter de d'appréhender et de gérer les risques lorsque l'on crée une entreprise. La méthode que j'ai choisi de présenter ci-dessous a pour avantage d'être très bien structurée.

On peut représenter les différentes étapes qui composent la gestion du risque de la façon suivante¹⁰ :

1. Planification de la gestion des risques
2. Identification du risque
3. Analyse qualitative du risque
4. Analyse quantitative du risque
5. Réponse au risque
6. Surveillance et contrôle du risque

Il est clair que le degré d'approfondissement de l'analyse du risque dépend en grande partie de la taille de l'entreprise ainsi que du type d'activité. En effet, une pme de dix employés ne constituera jamais une équipe dédiée à la gestion des risques et n'y consacra pas une grande part de son budget. De même, il est évident qu'un plombier ne cours pas les mêmes risques d'un gestionnaire de fortune indépendant.

Etant donné que je m'intéresse ici aux petites et moyennes entreprises, j'ai choisi de présenter ici une version adaptée et simplifiée de la méthode d'analyse des risques proposée par « Project Management Institute¹⁰ ».

¹⁰ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, PMI, 2000.

1. La planification de la gestion des risques

Dans cette phase initiale, le but est de préparer un plan de gestion du risque. La méthode utilisée sera des contacts et des réunions avec les différentes parties prenantes à la création/gestion de l'entreprise. Le résultat de ces consultations va être l'élaboration d'un plan de gestion du risque, tenant compte des phases de développement futures de l'entreprise. On trouvera dans le plan les éléments suivants :

- La définition des responsables pour les différents risques
- Le temps et le budget que l'on souhaite dédier à la gestion du risque
- Les méthodes de communication entre les différentes parties prenantes
- Le seuil de réponse au risque, c'est-à-dire la définition de la tolérance au risque
- Les outils qui seront mis en œuvre pour gérer et contrôler les risques

2. L'identification du risque

L'objectif de cette phases est d'identifier les différents risques qui sont susceptibles d'affecter l'entreprise et de référencer leurs caractéristiques. Le plan de gestion du risque précédemment établi et les différentes catégories de risques (risque technique, de gestion, d'organisation, externes, de financement, etc.) vont être utilisés pour reconnaître les risques. Les informations disponibles dans la littérature et autres benchmarks sont aussi utilisées. A titre d'exemple voici une fiche de risque simplifiée proposée par « RAD », entreprise française de pilotage de projet¹¹ :

¹¹ <http://www.rad.fr>, entreprise de pilotage de projet. Page visitée le 19.12.05

N° Risque :	Identification :	
Classe	Pilote :	
Stratégique et financier <input type="checkbox"/>	Date :	
Développement <input type="checkbox"/> Exploitation <input type="checkbox"/>		
	Analyse des causes	Probabilité
1.		
2.		
3.		
	Analyse des conséquences	Impact
1.		
2.		
3.		
	Actions de surveillance	Responsable
1.		
2.		
3.		
	Actions d'intervention	Responsable
1.		
2.		
3.		

En répertoriant ainsi tous les risques identifiés, on crée une documentation complète qui doit contenir les points suivants :

- Les risques identifiés
- Les indicateurs qui tendent à prouver qu'un risque va se réaliser

3. Analyse qualitative du risque

L'analyse qualitative des risques favorise une approche perceptuelle du risque et tient compte des valeurs de l'organisation, de son expérience, de son environnement ainsi que de ses ressources humaines et matérielles¹².

Cette analyse permet de déterminer pour chaque risque identifié précédemment sa probabilité d'occurrence, son impact chiffré en cas d'occurrence ainsi que son niveau de criticité. Cette phase prépare et est en même temps étroitement liée à la phase d'analyse quantitative du risque.

Les outils et techniques les plus couramment utilisés sont l'analyse de la probabilité du risque et de son impact qui est souvent représenté dans une matrice,

¹² La Société Prudent, expert en conseil pour les situations d'urgence, page visitée le 28.01.06 <http://www.prudent.qc.ca/risque.asp>

les tests sur les hypothèses et la classification des données suivants leur utilité et leur pertinence.

Il faut noter que cette phase de l'analyse est difficilement applicable pour des entreprises en création. Un certain nombre d'information de cette nature peut se trouver auprès des banques et autres entreprises de financement, des fiduciaires ou encore des avocats conseil. Il est aussi possible d'évaluer qualitativement le risque en s'inspirant des entreprises du même secteur. Il faut toutefois tenir compte du fait que ces genres de chiffres pour les petites entreprises sont souvent inexistantes ou non communiqués.

4. Analyse quantitative du risque

L'analyse quantitative du risque recherche la probabilité numérique de survenance de chaque risque ainsi que ces conséquences sur les objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, on a recours par exemple à des interviews, des analyses de sensibilité, des arbres de décisions et des simulations. Ces différentes méthodes permettent de déterminer l'achèvement d'un objectif, de quantifier l'exposition au risque, de prévoir les réserves de temps et d'argent nécessaires, de classer le niveau de chacun des risques et de prédire quels sont les objectifs atteignables.

Le but final de cette analyse est de produire trois éléments principaux :

- La liste de priorité des risques qualifiés
- L'analyse de probabilités de survenance des risques pour les différentes activités de l'entreprise.
- La probabilité de respecter les délais et les coûts, compte tenu des décisions prises, de l'état des connaissances, du plan et des objectifs.

Comme pour la phases précédente, ce type d'analyse est souvent trop coûteux et chronophage pour qu'une petite entreprise puisse ce le permettre.

5. Le plan de réponse au risque

En se basant sur les analyses préalables, on va ici construire le plan de réponse en cas de survenance d'un risque. Le but est des développer les différentes

options et de définir les actions de réponses qui vont réduire la menace sur la marche de l'entreprise. On travaille ici aussi bien au point de vue global pour développer des solutions standardisées qu'au niveau individuel afin de déterminer précisément qui doit agir et qui porte les responsabilités. Il va sans dire que l'efficacité du plan de réponse détermine de façon prépondérante les risques qui pèsent sur la société.

Les réponses proposées par le plan doivent être appropriées compte tenu du niveau de risque, des coûts, du temps à disposition, du contexte, etc. Après analyse, plusieurs possibilités ressortent souvent et il faut alors choisir celle que l'on estime être la meilleure. Parmi les solutions possibles il existe :

- L'évitement, c'est-à-dire la modification du business plan afin de supprimer un risque.
- Le transfert qui a pour but de rediriger les conséquences de la survenance d'un risque sur une tierce personne (p.ex : souscription d'une assurance).
- La réduction qui consiste à diminuer le risque en prenant très tôt des mesures afin de l'éviter.
- L'acceptation qui procède du fait que l'on accepte le risque et ne change pas les plans, en espérant qu'il ne survienne pas.

En fin de compte, le plan final de réponse au risque est produit ainsi qu'une analyse des risques résiduels. Les risques découlant du plan de réponse lui-même peuvent également être pris en compte.

6. La surveillance et le contrôle du risque

Cette dernière étape dure en théorie tant que l'entreprise existe et évolue dans un environnement risqué. Jour après jour, étape après étape, le niveau de risque sera contrôlé selon le schéma prédéfini. On pourra de cette façon constater si les réponses choisies s'avèrent efficaces et aux besoins, les modifier. La surveillance du risque a aussi pour but de fournir des informations qui seront utilisées comme aide à la décision ainsi qu'aux différentes parties prenantes pour qu'elles puissent savoir quel est leur niveau de risque lorsque par exemple, elles s'engagent financièrement dans la société.

Grâce à la surveillance, on peut aussi déterminer si les réponses ont été appliquées comme prévu, si l'exposition au risque c'est modifiée, si des signaux d'alarme ont retenti ou encore si un risque non prévu est survenu.

Les outils dont disposent les équipes sont les suivants :

- Audits sur les réponses aux risques.
- Le passage en revue périodique de l'état des risques lors de réunions.
- Des mesures de performances techniques.
- La création d'un plan additionnel de réponses pour tous les risques nouvellement découverts.

Pour visualiser l'évolution des risques, on peut par exemple faire un tableau de l'évolution du niveau des différents risques dans le temps¹³ :

Inacceptable										
Critique			x	X						
Tolérable	x	X			x					
Significatif						x	x	X		x
Mineur									X	

Il faut bien sur tenir compte du fait que déterminer, pour une opération donnée, quel est son degré d'exposition au risque peut s'avérer difficile et très aléatoire.

C. Récapitulation

La présentation de cette méthode de gestion des risques n'est de loin pas exhaustive. Il existe en effet une quantité impressionnante d'ouvrages traitant de ce sujet, preuve s'il en faut que la gestion du risque est devenue une priorité et un passage incontournable pour toutes les organisations, de la plus modeste à la plus grande.

Pour synthétiser, on peut dire que la démarche de management des risques s'appuie en général sur un processus continu et itératif qui vise successivement, à identifier et analyser les risques encourus, à les évaluer et les hiérarchiser, à envisager

¹³ Source : Jean-Pierre Vickoff, <http://www.rad.fr>, pilote de projet. Page visitée le 28.12.05

les moyens de les maîtriser, à les suivre et les contrôler, et enfin à capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis dans ce domaine¹⁴.

III. Conclusion

J'avais commencé cet exposé en posant la question de savoir s'il existait des différences en termes de risque entre la phase de démarrage et la gestion une fois l'entreprise lancée. S'il est vrai que les risques différents dans leur nature, l'essentiel n'est pas là. Je me suis rendu compte que l'entrepreneur doit tenir compte de l'incertitude de façon globale, quelque soit la phase dans laquelle se trouve son affaire.

Tout au long de mes recherches, j'ai pu constater que, pour la Suisse tout du moins, les informations mises à la disposition des créateurs d'entreprises sont nombreux et pertinents. A titre d'exemple, l'Etat de Genève publie un très complet « Guide du créateur d'entreprise à Genève¹⁵ » et la Confédération propose un guichet de création d'entreprise en ligne¹⁶ qui centralise toutes les démarches (inscription au registre du commerce, TVA, AVS, etc.). Les banquiers suisses publient également leurs exigences en matière de Business Plan pour accorder un financement.

En revanche, les informations relatives à la gestion des risques concernant les pme se réduisent à la portion congrue et bien souvent ne sont pas données de façon explicite. Pour le créateur soucieux de gérer l'incertitude, il faut en permanence déduire les risques qui peuvent découler des opérations à effectuer. Il faut noter que les grandes entreprises et les multinationales ne se trouvent pas du tout dans la même situation. En effet, de nombreux ouvrages leurs sont consacrés.

Malgré les difficultés évidentes (coût, manque d'information et de temps) à mettre en place une gestion des risques efficaces dans une petites société, je pense qu'il serait utile que les créateurs soient sensibilisés à cette problématique et qu'ils puissent disposer d'informations les guidant dans cette démarche.

¹⁴ Hervé COURTOT, *La gestion des risques dans les projets*, Edition Economica, 1998

¹⁵ *Guide du créateur d'entreprises à Genève*, Publié par l'Office de la Promotion Economique de Genève, 2006

¹⁶ https://www.kmuadmin.ch/kmucms/index_fr, « PMEadmin: votre guichet pour la création d'entreprises », page visitée le 28.01.2006

IV. Bibliographie et webographie

Livres et publications :

Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, PMI, 2000.

Hervé COURTOT, *La gestion des risques dans les projets*, Edition Economica, 1998

Association suisse des banquiers, *SwissBanking Business Plan*, janvier04

Guide du créateur d'entreprises à Genève, Publié par l'Office de la Promotion Economique de Genève, 2006

Kast, Robert et Lapied Lieu, André. *Analyse économique et financière des nouveaux risques*. Paris : Economica, 2004.

Lallemand, Michel. *Le partage des risques de financement : création et transmission d'entreprises, financement et développement, fonds propres*. Paris : Sofaris-Nathan, cop. 1989.

Association suisse des banquiers. *Financement des entreprises nouvelles et des PME par le crédit et le capital-risque*. Bâle : Association suisse des banquiers, 1997.

Contribution Internet :

<http://www.pme.admin.ch/>. Prestations en ligne pour les PME proposées par le Confédération. Page consultée le 23 nov. 2005.

<http://www.pmeinfo.ch/kmuinfo/index.html?l=fr>. Task Force PME – Informations pour les créateurs d'entreprises. Page visitée le 23 nov. 2005.

http://www.geneva.ch/f/establishing_company.htm. Implanter son entreprise à Genève. Page visitée le 25 nov. 2005.

http://www.ccig.ch/pages/creation_entreprises.asp#. CCIG – Création d'entreprises dans le canton de Genève. Page visitée le 25 nov. 2005.

https://www.kmuadmin.ch/kmucms/index_fr, « PMEadmin: votre guichet pour la création d'entreprises », page visitée le 28.01.2006

http://www.swissbanking.org/fr/home/kmu_new.htm. Association des banquiers suisses – Informations pour les PME. Page visitée le 27 nov. 2005.

<http://www.swissbanking.org/fr/home/>, Association suisse des banquiers, page visitée le 18.12.05

<http://www.rad.fr>, Jean-Pierre Vickoff, pilote de projet. Page visitée le 28.12.05

<http://www.prudent.qc.ca/risque.asp>, La Société Prudent, expert en conseil pour les situations d'urgence, page visitée le 28.01.06