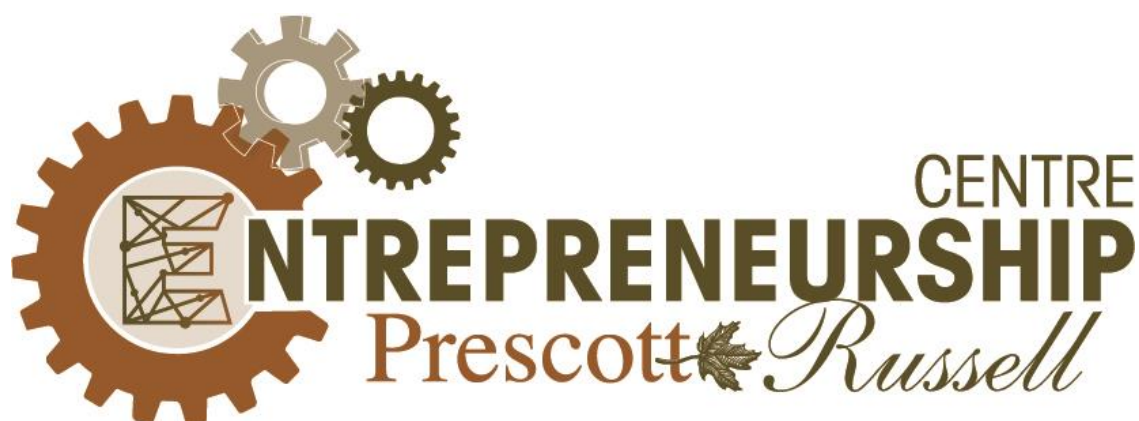


Prescott   
*Russell*

# GUIDE DE L'ENTREPRENEUR



**59 rue Court, C.P. 304**  
**L'Original, Ontario K0B 1K0**  
Téléphone : 613-675-4661, poste 8106  
[llangevin@prescott-russell.on.ca](mailto:llangevin@prescott-russell.on.ca)

# TABLE DES MATIÈRES

LES 10 QUESTIONS LES PLUS FRÉQUEMENT POSÉES .....	3
L'ÉVALUATION DE LA DÉCISION DE DÉMARRAGE .....	8
VOUS VOULEZ DEVENIR ENTREPRENEUR? .....	8
DÉVELOPPER DES IDÉES ET DES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES .....	13
OPTIONS D'AFFAIRES .....	20
CRÉER UNE ENTREPRISE.....	24
LES DIX ÉTAPES POUR CRÉER UNE ENTREPRISE .....	24
LA PRÉPARATION DE VOTRE PLAN D'AFFAIRES .....	25
LISTE DE CONTRÔLE DU PLAN D'AFFAIRES .....	38
DEMANDE AUX EXPERTS.....	54
METTRE AU POINT VOTRE FINANCEMENT .....	58
SURVOL DES PROGRAMMES DE FINANCEMENT .....	66
MISE EN ROUTE.....	70
REPRENDRE VOTRE SOUFFLE: COMMENT ANALYSER LA SITUATION ACTUELLE .....	70
PRENDRE VOTRE POULS: COMMENT RECONNAÎTRE LES SIGNES ANNONCIATEURS DE PROBLÈMES ..	76
MISE EN ROUTE : LISTE DE CONTRÔLE .....	79
CONSEILS AVISÉS DES ENTREPRENEURS.....	82

# LES 10 QUESTIONS LES PLUS FRÉQUEMENT POSÉES

## 1. Comment démarrer une entreprise?

Il y a plusieurs réponses à cette question. Il y a un grand nombre de facteurs qui devraient être pris en considération avant de commencer. Avez-vous déjà pensé à...

Liste de contrôle du lancement (*un exemple*)

- Avez-vous une idée d'affaire?
- Qui seront vos clients?
- Avez-vous élaboré un plan d'affaires?
- L'entreprise va fonctionner à temps plein ou à mi-temps?
- Avez-vous besoin d'une licence ou autorisation pour fonctionner?
- Avez-vous fait une étude de marché?
- Vous allez avoir une taxe sur les produits et services?
- Avez-vous choisi une structure d'entreprise?

Cette liste ne constitue qu'un exemple des quelques questions à se poser quand on veut démarrer une entreprise. Si vous avez déjà commencé à vous poser des questions similaires, vous êtes sur la bonne voie.

*Saviez-vous que? ... Une personne moyenne passe plus de temps à planifier ses vacances d'un mois qu'à faire la planification d'une nouvelle affaire !!!*

## 2. Quels types d'emprunts existent-ils pour le lancement d'une nouvelle affaire?

À part le financement par une banque à charte ou par d'autres institutions de financement, il y a aussi des prêts à caution partielle offerts par des départements gouvernementaux provinciaux ou fédéraux. Ces programmes sont généralement destinés tant aux entreprises déjà démarrées qu'au lancement de nouvelles entreprises selon des critères d'éligibilité variables. Il y a aussi des programmes spécialisés qui visent à aider les jeunes entrepreneurs à trouver du financement, à encourager les initiatives spécifiques pour certaines régions, ou à faciliter le développement dans certains secteurs de l'industrie.

*50 % des nouvelles entreprises sont financées par des emprunts de famille ou des amis ... donc il faut s'assurer qu'ils partagent nos plans et notre enthousiasme. Ils sont le plus souvent nos plus importants « partenaires » et souteneurs.*

## 3. Est-ce qu'il y a des subventions disponibles pour les démarrages d'affaires?

Même si, pendant les 10 dernières années on a fait de grosses réductions du nombre des subventions accordées aux affaires en démarrage, il y a toujours de l'argent disponible. La majorité de ces programmes sont financés par le Gouvernement Fédéral et sont strictement dirigés vers des secteurs spécifiques de l'industrie, des régions géographiques ou vers des groupes particuliers d'entrepreneurs.

#### 4. Est-ce qu'il y a des prêts disponibles pour les entreprises déjà existantes?

Le Programme de financement des petites entreprises du Canada est gouverné par la *Loi sur le financement des petites entreprises* et il s'agit d'un prêt garanti par le gouvernement fédéral. Le prêt est valable pour l'achat de terrains ou de bâtiments, d'équipements et/ou pour des travaux d'aménagement nécessaires dans un bâtiment. Les demandes pour des fonds de roulement ne sont pas éligibles. Le prêt est administré par des banques à charte et une petite entreprise peut obtenir un financement maximal de 250 000 \$.

#### 5. Où est-ce qu'on cherche une bonne occasion d'affaires?

Le processus d'identification d'une bonne occasion d'affaires est un processus constant qui exige une bonne réflexion et une recherche considérable. Les occasions d'affaires peuvent être identifiées par de nombreuses sources y compris le lieu de travail, les magazines et les journaux, les salons professionnels et l'Internet. Une bonne compréhension des tendances et du style de vie des consommateurs peut aussi nous conduire à une idée innovatrice d'affaires.

#### 6. Quelles sont les différentes structures d'entreprise?

Les trois structures d'affaires plus communes sont : l'entreprise individuelle, le partenariat et la corporation. Les trois structures sont détaillées dans le schéma suivant pour une comparaison plus facile.

##### 1) Entreprise individuelle

###### **Avantages**

- Facilité de formation
- Coûts réduits de démarrage
- La plus grande indépendance par rapport aux réglementations
- Contrôle direct du propriétaire

###### **Désavantages**

- Responsabilité illimitée
- Manque de continuité
- Tous les bénéfices / pertes reviennent au propriétaire
- Moins de statut et de crédibilité
- Difficulté à trouver des capitaux

##### 2) La société de personnes (ou partenariat)

Si vous voulez créer une société de personnes, assurez-vous de l'aide juridique dans la préparation d'un contrat d'association adéquat. Cela peut vous éviter des ennuis et des coûts légaux plus tard.

###### **Avantages**

- Facilité de formation
- Coûts réduits de démarrage
- Equipe de gestion plus vaste
- Source d'investissement de base augmentée
- Possibles avantages au niveau fiscal
- Moins de formalités administratives

###### **Désavantages**

- Responsabilité illimitée
- Manque de continuité
- Autorité partagée
- Difficulté à trouver des capitaux
- Possibilité de conflits entre partenaires
- Responsabilité pour les obligations d'affaires des partenaires

### 3) La corporation

Les taxes et les implications juridiques varient en fonction de la structure de l'affaire, donc il est conseillé de faire appel aux conseils juridiques et professionnels avant de prendre la décision.

#### **Avantages**

- Existence continue
- Entité juridique distincte
- Possibles avantages au niveau fiscal
- Plus grande facilité de trouver des capitaux

#### **Désavantages**

- Possibles restrictions au niveau de la charte
- Rapports annuels
- Nécessité de garder des registres détaillés
- Les pertes sont assumées par l'entreprise

### 7. Quelle est la différence entre une corporation provinciale et une corporation fédérale?

	<b>Provincial</b>	<b>Fédéral</b>
Droits relatifs à la demande	sur papier 360 \$, frais légaux en ligne 300 \$	sur papier 250 \$, en ligne 200 \$
Siège établi	uniquement en Ontario	n'importe quelle province
Recherche dans NUANS	oui	oui
Restrictions nationales de vente	non	non
Restrictions internationales de vente	non	non
Licences extra-provinciales	non	oui
D'autres demandes	en fonction de la province	en fonction de la province
La taxe annuelle de dépôt	aucune	40 \$ (en ligne 20 \$)
Où s'enregistrer?	Service Ontario Bureaux d'enregistrement 110, avenue Laurier ouest Rez-de-chaussée, Ottawa, Ontario, K1P 1J1 Tél. : (613) 239-1230 www.cyberbahngroup.com	Corporations Canada 365, avenue Laurier ouest 9ième étage, Ottawa, Ontario K1A 0C8 Tél. : (613) 941-9042 www.corporations.ic.gc.ca

### 8. Est-il obligatoire de s'enregistrer pour la TPS/TVH?

Si votre revenu brut ne dépasse pas 30 000 \$ pendant 12 mois, l'enregistrement est optionnel. Une fois dépassé le seuil des 30 000 \$ en revenu brut, vous devez vous enregistrer et collecter la TPS/TVH. La décision de vous enregistrer pour la TPS/TVH ne doit pas se baser seulement sur le revenu. Vos clients peuvent vous demander un numéro de TPS/TVH afin de faire des affaires avec vous. Si vous n'êtes pas enregistré pour collecter la TPS/TVH vous ne pouvez pas bénéficier de l'avantage du crédit de taxe sur les intrants.

*Si vous n'êtes pas enregistré pour la TPS/TVH vos clients peuvent savoir que votre revenu ne dépasse pas les 30 000 \$. Cela peut s'avérer difficile à faire des affaires avec des compagnies plus grandes qui seraient intéressées de la stabilité des compagnies plus petites.*

## **9. J'ai beaucoup entendu parler du plan d'affaires – qu'est-ce que c'est?**

Le plan d'affaire est tout simplement un document qui contient des informations sur vos affaires. L'information devrait y être actualisée et correcte – étayée par des faits. Il devrait être facile à lire et à utiliser. S'il est correctement utilisé, il sera un outil important dans la gestion de votre entreprise.

Un plan d'affaires sera une carte de route ou une voie à suivre afin de pouvoir tenir la direction et la concentration. Il sera utilisé comme un outil de base dans la prise des décisions d'affaires.

Un plan d'affaire peut vous aider à déterminer si l'affaire est viable ou non. Le plan vous oblige à examiner attentivement chaque aspect de l'affaire afin de vous assurer de l'exactitude de chaque détail avant de commencer votre affaire.

*« Les plans de longue durée ne résolvent pas la question des décisions à prendre, mais le futur des décisions déjà prises ». Peter Drucker*

Peu importe si on vend une idée à la banque ou à la famille, on a toujours besoin d'un plan d'affaires. Si on négocie avec des investisseurs, avec des partenaires ou avec des institutions financières, un plan d'affaires est essentiel pour aider les financiers à évaluer l'occasion d'affaires.

## **10. Par où commencer?**

La clé dans la rédaction d'un plan d'affaires est d'identifier d'abord ce que vous connaissez déjà et de concevoir un plan pour recueillir l'information nécessaire afin de remplir les espaces vides.

### *Faites-le par écrit*

Procurez-vous une ébauche (table des matières) d'un plan d'affaires. Ecrivez à chaque début de page les titres des diverses sections. Ensuite, réfléchissez pour 2-3 heures en écrivant – ponctuellement – ce que vous savez déjà sur chaque section.

### *Vérifiez ce que vous ne connaissez pas*

Recueillez des informations sur ce que vous devriez inclure dans les diverses sections et identifiez ce qu'il vous manque. Vous pouvez obtenir cette information dans des publications et des cours sur ce sujet et / ou en demandant l'avis d'un consultant ou d'un expert.

### *Commencez votre recherche*

L'entrepreneur d'aujourd'hui a de nombreuses sources d'information. On peut trouver toutes les informations dans un seul endroit au Centre d'entrepreneuriat, un bon point de départ.

*Faites le plan par ordre chronologique*

Il est impératif que le plan soit fait d'une manière chronologique parce qu'autrement, les entrepreneurs peuvent être enlisés dans la recherche et ils perdront du temps sans faire les derniers pas vers l'implémentation.

## L'ÉVALUATION DE LA DÉCISION DE DÉMARRAGE

Alors, vous avez décidé que l'entrepreneuriat pourrait être pour vous – l'idée d'être votre propre chef vous attire et vous êtes intéressé à rejoindre les milliers de Canadiens qui démarrent une entreprise chaque année. La section suivante détaille ce que vous devez considérer avant de vous lancer.

### VOUS VOULEZ DEVENIR ENTREPRENEUR?

En poursuivant votre rêve vos compétences détermineront votre succès, votre capacité d'identifier une opportunité, de mettre en œuvre une idée ou de livrer un service. Dans cette section nous allons prendre en considération la question la plus importante : quelles sont les qualités et traits de caractère de l'entrepreneur prospère?

Plusieurs études ont été effectuées concernant la personnalité d'un entrepreneur. Les résultats de ces études peuvent nous aider à obtenir le profil d'un entrepreneur prospère. Par exemple, il est possiblement l'aîné de sa famille; il a eu son premier emploi avant l'âge de quinze ans; et quoiqu'il ait eu son diplôme, il était un étudiant d'habiletés moyennes.

Ce genre d'étude de la psyché entrepreneuriale peut se révéler intéressant, mais lorsque nous évaluons nos capacités entrepreneuriales, nous devons en savoir davantage. Après tout, être le deuxième né dans sa famille, ou être le meilleur de sa classe n'exclut point la possibilité d'éprouver le succès comme entrepreneur.

Tandis que plusieurs des caractéristiques et attitudes associées à l'entrepreneur prospère peuvent être acquises ou apprises, l'importance des attributs innés tels que la santé physique, l'énergie et la stabilité émotionnelle ne doivent pas être négligés. La vie d'un entrepreneur est très exigeante ayant très peu de distinction entre la vie professionnelle et personnelle. Afin d'assurer le succès de l'entreprise et la satisfaction individuelle, il s'agit de bien combler ce rôle tout dévorant.

Ce chapitre va traiter des éléments clés des attitudes associées à l'entrepreneur et les caractéristiques qui sont essentielles à un entrepreneur prospère.

Il est important de s'évaluer aussi objectivement que possible. Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses; une évaluation honnête permettra à l'individu d'ébaucher ses caractéristiques selon celle de l'entrepreneur prospère.



### **L'êtes-vous?**

Demandez-vous si vous êtes d'accord avec les affirmations de la section « L'êtes-vous? » qui suit la description de chaque caractéristique. Plus vous approuvez ces affirmations, plus vos caractéristiques seront près de celles d'un entrepreneur prospère.

### **Déterminé et dévoué**

La détermination, le dévouement, la persévérance, l'engagement – plusieurs considèrent ces caractéristiques comme les plus importantes d'un entrepreneur. En fait, leur simple présence pourrait compenser pour plusieurs autres lacunes. Démarrer une nouvelle entreprise n'est jamais facile est ces caractéristiques sont des outils nécessaires pour ceux qui persèverent à travers les difficultés d'un démarrage – dont les implications pratiques peuvent mettre à l'épreuve le dévouement et la détermination de n'importe qui.

### **L'êtes-vous?**

- Je suis prêt à faire des sacrifices dans ma vie privée afin d'assurer le succès de mon entreprise.
- Je suis prêt à être moins payé pendant le développement de mon entreprise.
- Je ferais volontiers des heures supplémentaires afin de finir mon travail.

*« Un entrepreneur doit être prêt à passer de longues heures et à être le dernier à être payé dans la société » Michael Mulhall*

*« Il y a beaucoup de gens intelligents dans les affaires, mais ceux qui ont du succès ne quittent jamais. Dans les affaires, la persévérance est la clé du succès » Ron Connelly*

### **Réaliste optimiste**

L'entrepreneur prospère combine l'optimisme naturel avec une dose saine de réalisme. Il est très conscient de soi-même et possède un sens aigu de ses propres forces et faiblesses. Objectif, capable d'autoévaluation, cet entrepreneur reconnaît lorsque ses compétences limitées exigent qu'il demande de l'appui chez les experts.

Dans la poursuite des opportunités, l'entrepreneur n'est ni imprudent, ni têtue. En fait, en dépit de son dévouement et de sa détermination, il peut renoncer plus facilement que la majorité à la poursuite d'une opportunité, s'il se rend compte que celle-ci ne va pas procurer les bénéfices attendus/promis. En d'autres mots, grâce au fait qu'il possède également un sens aigu de compréhension du milieu compétitif et une parfaite connaissance de sa clientèle, cela signifie que l'entrepreneur ne gâche pas ses efforts.

### **L'êtes-vous?**

- Je peux admettre mes faiblesses aussi bien que mes points forts.
- Je ne suis pas embarrassé à demander et à accepter le conseil des gens plus expérimentés que moi.
- Je comprends et je connais très bien ma future affaire et mes clients potentiels.

### **Résistant**

Plusieurs études ont démontré qu'il y a des entrepreneurs prospères qui ont échoué auparavant. Cette statistique démontre une caractéristique clé de l'entrepreneur de succès – l'habileté de rebondir et de répondre positivement aux défis.

L'entrepreneur ne prend pas l'échec personnellement, en fait, pour lui l'échec total n'existe même pas – toute expérience est une leçon et toute provocation est une opportunité. Il accepte vite une défaite et il apprend de ses erreurs afin que le même problème ne se répète pas. Il est capable de se relever, de se nettoyer la poussière et de recommencer – muni de nouvelles informations qui le rendent plus puissant et meilleur dans ce qu'il fait.

L'entrepreneur affronte le changement directement. Quand il se confronte à l'échec, il est capable d'analyser objectivement la situation et d'identifier ce qu'il aurait dû faire différemment. En évaluant comment on aurait pu faire les choses différemment, il y pense d'une manière créative, en faisant abstraction des règles, des hiérarchies ou de la façon dont on avait l'habitude de le faire dans le passé.

Les entrepreneurs ont un désir insatiable de connaître leurs performances. Pour eux, l'évaluation quantitative est plus importante que celle qualitative ; ils veulent voir les chiffres de vente et les marges de profit. Ils cherchent la critique constructive de ceux qu'ils respectent. Ils écoutent bien et ils apprennent vite.

### **L'êtes-vous?**

- Je peux accepter l'échec sans admettre la défaite.
- Quand quelque chose n'aboutit pas, il est très important d'analyser la situation et ce qu'on aurait pu faire différemment.
- J'apprécie la critique et je l'encourage quand ceci vient des gens que je respecte.

*« L'essai et la faillite sont les voies du progrès. La capacité de se réjouir de l'aventure de l'essai et de la faillite est une caractéristique commune des entrepreneurs prospères » Grant Hooker*

### **Motivé et motivant**

L'esprit d'entreprise ne tient aucun titre de statut ni de garantie de bénéfices ou niveau du revenu. L'entrepreneur n'est pas motivé par le statut ou par l'argent, mais plutôt il est motivé par un besoin inné d'accomplissement.

Leur plus grande satisfaction dérive de l'enthousiasme et du défi de créer et développer une affaire. Pour cette raison, ils ne se contentent jamais de leur statu quo et de leurs lauriers. Ils ont toujours le sentiment que les choses peuvent être mieux faites, d'une manière plus efficace et effective – et ils sont toujours en quête des solutions pour améliorer leur pratique.

L'entrepreneur a une très forte orientation vers le succès, mais c'est sa propre définition du succès qui compte le plus et cette définition-là est une cible qui se déplace toujours. Il ne se contente d'être meilleur que les autres, il veut être meilleur que ses propres meilleurs résultats. Il est toujours orienté vers l'action et il veut tout de suite avoir des résultats.

L'entrepreneur prospère ne doit pas seulement être motivé lui-même, mais il doit également avoir la capacité de motiver les autres. Il est un visionnaire avec une très claire idée de son but. Comme nous l'avons déjà constaté, il a peu de temps pour la hiérarchie, il peut exercer des influences sans une structure très formelle. Il est capable d'inspirer les gens à travailler vers une solution ; il est capable de résoudre des conflits.

Il comprend qu'une affaire substantielle ne peut pas être portée à bonne fin par une seule personne. Puisqu'il est conscient de ses points forts et de ses faiblesses, l'entrepreneur cherche des gens qui complètent ses aptitudes – et les inspire à joindre son équipe. Il est un formateur de héros, prêt à récompenser les membres de son équipe en partageant le crédit du succès et en leur confiant plus de responsabilité. Après tout, ce n'est pas le statut qui motive l'entrepreneur.

#### **L'êtes-vous?**

- Des avantages, tels voiture de fonction et un compte de dépenses, ne sont pas importants pour moi.
- La satisfaction personnelle est plus importante qu'avoir la possibilité d'acheter des choses de luxe.
- Je pense que la seule constante est le changement.
- J'essaie toujours de m'améliorer.
- Je trouve facilement des gens pour faire des choses pour moi.

#### **Sûr de soi et indépendant**

L'entrepreneur possède une très grande confiance en ses capacités. Il est optimiste et croit qu'il peut tout accomplir. En fait, il croit que l'impossible prend seulement un peu plus de temps à accomplir. Il se perçoit comme le facteur le plus important de son succès et rejette l'idée que la chance, (bien qu'appréciée) puisse avoir une contribution majeure.

Durant sa vie l'entrepreneur ne s'est pas fortement impliqué dans des activités de groupe ou d'équipe. Il n'a pas un grand besoin d'affiliation. Il s'entend bien avec beaucoup de personnalités différentes, mais il n'a pas besoin de beaucoup d'amis.

La confiance dans ses propres habilités signifie qu'il n'a pas besoin d'avoir un accord pour prendre des décisions et il est habitué à l'idée « qu'on est tout seul au sommet »

#### **L'êtes-vous?**

- Je préfère prendre tout seul des décisions importantes.
- Je me réveille heureux la plupart du temps.
- J'ai fait tout seul ma chance.
- Je crois que tout problème a une solution.

#### **Tolérant**

Comme on sait déjà, il n'y a pas de garanties pour le succès d'un entrepreneur au début de sa carrière. Les entrepreneurs se concernent rarement de la sécurité de leur emploi ni de la retraite ; ils sont tolérants des incertitudes et de l'ambiguïté.

Il existe une certaine notion que les entrepreneurs recherchent à prendre des risques, mais cette idée n'est point justifiée. Les entrepreneurs sont aptes à accepter les moyens et calculer et à gérer le stress efficacement.

#### **L'êtes-vous?**

- Je suis capable de voir les choses en perspective dans des moments difficiles.
- Je ne prends pas de risques inutiles.
- J'aime travailler dans un environnement alerte.
- Je me fie à mes instincts quand je prends des décisions.
- Je ne passe pas trop de temps à me faire des soucis pour ce qui pourrait mal se passer.

*« L'entrepreneuriat signifie prendre des risques de manière responsable... la maîtrise de la prise de risques de manière responsable. » John Kelly*

#### **Intégrité et fiabilité**

L'intégrité et la fiabilité sont les caractéristiques les plus appréciées et respectées parmi les entrepreneurs.

Afin de fonder de fortes relations d'affaires dignes de confiance, les entrepreneurs sont honnêtes et francs. C'est primordial à leur succès. Par conséquent, ils s'attendent des qualités semblables chez leurs employés, clients et fournisseurs, avec le but de les récompenser pour leur intégrité et fiabilité.

### L'êtes-vous?

- Je crois que l'éthique et l'honnêteté sont les éléments clés d'une entreprise prospère.
  - Les gens me caractérisent comme directe et franc.
  - Je n'évite pas les situations de confrontation.
  - Il est très important pour moi de faire ce que j'ai dit de faire.

Tandis que cette section met en exergue ce qui est d'habitude considéré comme caractéristiques essentielles de l'entrepreneur prospère, des faiblesses dans certains domaines n'empêchent pas le succès. Comme on l'a souligné au début de cette section, une grande partie des caractéristiques de l'entrepreneur prospère peut être apprise ou acquise – tandis que la connaissance et la compréhension de vos points faibles peuvent vous aider à vous améliorer.

## DÉVELOPPER DES IDÉES ET DES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

Vous avez peut-être déjà pensé plusieurs fois à démarrer une entreprise tout seul. Le fait d'être votre propre patron – de prendre les décisions, être responsable pour vos propres récompenses financières – est très séduisant. Vous avez peut-être eu l'impulsion, l'expérience et les moyens financiers nécessaires à la réussite. La seule chose qui vous ait empêché de le faire était de prendre la décision du genre d'entreprise à commencer.

Si tout cela vous semble familier, vous êtes dans le milieu adéquat. Beaucoup d'entrepreneurs prennent trop de temps à faire des investigations, à analyser et à agoniser sur le genre idéal d'affaire pour eux. Ils peuvent avoir plein d'idées mais ils ne sont pas sûrs quelle serait la plus satisfaisante et viable.

L'opposé est toujours aussi connu : ils n'ont pas une idée d'affaires, mais ils savent qu'ils veulent être entrepreneurs.

Comment arrivent les gens à avoir des idées d'affaires et comment savent-ils si une idée sera une bonne affaire ou non?

### Opportunités d'affaires

Le plus souvent, les idées d'affaires naissent d'un **problème** qu'il y a sur le marché.

Un certain nombre de gens ont des besoins qui ne sont pas tout à fait satisfaits.



Ceci mène à une idée pour la solution de ce problème.



Si l'idée peut être prouvée comme viable, alors une **opportunité** d'affaire vient d'être créée.

En tant qu'entrepreneur, vous devez apprendre à regarder les choses d'une perspective tout à fait différente. Vous devez voir au-delà de ce qu'il y a et imaginer ce qu'il pourrait y avoir. Il y a d'innombrables possibilités. Les opportunités vous entourent. Le défi pour vous est d'apprendre par vous-mêmes à reconnaître les problèmes et à visualiser les solutions.

### **Apprenez comment exploiter votre côté créatif**

Au fur et à mesure qu'on grandit, l'esprit pratique et la prévisibilité l'emportent sur la créativité.

En tant qu'employé, nous avons appris à adapter notre façon de penser aux attentes de notre employeur, le plus souvent en maintenant le statu quo.

- Participez à un séminaire sur la pensée créative et sur les techniques de brainstorming.
- Consultez des publications qui vous offrent des exercices qui vous aideront à allumer vos feux créatifs. Il y en a beaucoup dans les bibliothèques ou librairies.
- Organisez votre propre séance de brainstorming avec les amis, la famille ou les collègues de travail. L'énergie résultée dans des situations de groupe est contagieuse et peut avoir comme résultat beaucoup d'idées intéressantes.

### **Enlevez vos oeillères**

En tant qu'entrepreneur, vous devez apprendre à enlever les barrières de votre pensée créative et regarder les choses d'une autre perspective.

- Considérez les situations du point de vue des autres.
- Abordez les problèmes d'une perspective différente.
- Apprenez à regarder au-delà des normes pour les solutions.

### **Analysez les opportunités**

- Lisez tout ce qui vous tombe sous la main
- Participez aux foires / salons
- Naviguez sur Internet
- Assistez à des conférences
- Ne cessez jamais d'apprendre

Une fois l'opportunité d'affaires découverte, il faut envisager deux facteurs clés :

#### **1. Est-ce que cela pourrait être une affaire viable?**

La réponse à cette question, vous l'aurez seulement en faisant une étude de faisabilité ou en élaborant un plan d'affaires.

#### **2. Est-ce que cela a déjà été fait par quelqu'un d'autre?**

Votre recherche va dévoiler si cela a déjà été découvert ou pas. Si c'est le cas, recherchez ceux qui ont du succès pour savoir ce qu'ils font bien et s'il reste encore de la place pour de l'amélioration.

Vous avez besoin de quelque chose pour différencier votre affaire de celle de la concurrence. Ceci est une partie essentielle dans l'évaluation de la viabilité de votre entreprise.

## **OU CHERCHER LES OPPORTUNITÉS**

Les opportunités d'affaires peuvent provenir de deux sources. Elles peuvent évoluer comme résultat de votre historique personnel, y compris les emplois antérieurs, les hobbies et les expériences personnelles, ou elles peuvent évoluer des opportunités de l'environnement extérieur ou du grand marché.

### **L'auto-évaluation**

La liste suivante met en exergue les sources potentielles d'opportunités d'affaires générées par votre propre vie. Révisez tous ces champs pour voir s'il y a une opportunité d'affaires prête à être découverte.

- Style de vie et expériences
- Vos hobbies
- Votre emploi
- Éducation

Pourquoi les opportunités d'affaires se développeraient-elles de votre vie personnelle? Il est important dans n'importe quelle affaire d'aimer ce qu'on fait. Il est tout à fait normal qu'en regardant les expériences du passé et les points d'intérêts, on découvre une opportunité à développer. Le fait de posséder des aptitudes transférables est un élément-clé pour le succès dans les affaires.

### **Style de vie et expérience**

Des idées peuvent naître lors de l'observation habituelle des situations de la vie de tous les jours. Il s'agit tout simplement d'être plus attentif à ce qui se passe autour de vous. Les idées peuvent devenir évidentes suite à un voyage, ou suite à votre expérience de chercher un certain produit au marché, ou suite aux idées exprimées par les autres qui ont identifié un problème ou une opportunité, ou simplement suite à l'observation du comportement des autres personnes.

### **Vos hobbies**

Les hobbies ou les points d'intérêt peuvent mener à des opportunités d'affaires. Un exemple serait les sportifs sérieux qui distribuent des articles sportifs, des pêcheurs qui ouvrent des abris pour les pêcheurs, des canotiers qui mettent en place des services de location ou de promenade, des écrivains d'occasion qui ouvrent des maisons d'édition et ainsi de suite. Il est important de rester objectif au moment du choix de l'opportunité d'affaires dans un domaine d'intérêt, car ce qu'on aime faire peut s'avérer ne pas être toujours la plus profitable opportunité d'affaires.

### **Votre emploi**

C'est la source la plus commune pour les opportunités d'affaires, ce qui n'est pas du tout étonnant parce que d'habitude ceci va de paire aussi avec les habilités d'entrepreneur. Les idées de votre travail peuvent évoluer dans plusieurs directions. Vous pouvez identifier une opportunité de produit ou de service que votre employeur ne poursuit pas. Peut-être avez-vous développé des aptitudes techniques spéciales qui peuvent intéresser d'autres gens dans

l'industrie, ou peut-être avez-vous un produit à vendre à votre employeur? Si vous décidez de développer quelque chose de similaire au produit de votre employeur, demandez assistance légale pour être sûr que vous ne violez pas les droits légaux de votre employeur.

### **L'éducation**

La formation continue est une condition importante pour les efforts d'entrepreneuriat prospère. À part le développement d'aptitudes, l'éducation – qu'elle soit formelle, par des cours et des séminaires, ou informelle, par des lectures autodirigées – peut aussi bien mener à des idées d'affaires. Cela va élargir l'horizon de vos perspectives et va vous aider à trouver des opportunités dans des domaines qu'autrement vous n'auriez pas pris en considération.

### **Regardez ce qui se passe autour de vous**

La liste suivante met en évidence des facteurs de l'environnement qui pourraient vous donner des idées pour une opportunité d'affaires. N'oubliez pas que lorsqu'une chose change, le résultat a un effet sur une chose ou sur une personne, ayant comme conséquence le plus souvent, la création de nouveaux besoins ou le changement de la demande pour certains produits ou services. De là, l'opportunité pour vous de développer une solution créative.

### **Les changements sur le marché**

Lorsque les consommateurs changent leurs habitudes et leurs préférences d'achat, il y a toujours des opportunités à exploiter. Par exemple, le changement de l'habitude de sortir de la maison pour se divertir vers rester à la maison et regarder des vidéos, a créé une opportunité toute neuve pour le développement des magasins de location vidéo, pour la création des grands centres pour le matériel hi-fi et la télévision et pour la construction des cinémas plus petits (plus confortables).

### **Les changements dans une industrie**

Quand le gouvernement change des règlements et lois, ceci affecte souvent certaines industries. Des opportunités surgissent pour aider à fournir des solutions aux compagnies pour faire face à ces changements, ou pour satisfaire aux nouveaux besoins créés par ces changements. Par exemple, quand la réglementation pour les chauffeurs débutants a changé dans un système progressif, la demande pour des programmes de formation des chauffeurs a augmenté. Les chauffeurs qui participent à un programme d'éducation des chauffeurs ont le droit de passer leur examen pour le permis plus tôt que ceux qui ne participent pas aux programmes.

*Lorsque vous démarrez une entreprise, soyez convaincus que vous allez faire quelque chose que vous aimez vraiment faire. Vous allez y passer au moins la moitié de la semaine à travailler.*

**Les influences technologiques** L'impact du développement technologique a eu des influences dans la plupart des domaines, dans le secteur de l'entretien des automobiles jusqu'au photo radar ou jusqu'à la vidéoconférence. De nouvelles opportunités qui exploitent les nouvelles technologies se développent à un rythme incroyable.



## Pressions compétitives

La demande de certains produits a généré un marché très compétitif dans certaines industries. L'industrie des ordinateurs personnels en est un exemple où la pression compétitive a beaucoup influencé le marché.

## Les changements démographiques

Les changements d'âge, de revenu et de statut de la population ont aussi contribué à l'augmentation de la demande dans beaucoup de secteurs, tels l'assistance médicale, la planification financière et le conseil touristique.

## QUEL EST LE ROLE DU FACTEUR « TENDANCE »?

Si vous identifiez une tendance et vous apprenez comment l'exploiter, vous êtes en train de développer une affaire prospère avec un potentiel incroyable. Savoir ce que vos clients voudront à l'avenir est un véritable tremplin vers le succès. Selon Celente & Milton, dans Trend Tracking (La poursuite des tendances), « Une tendance est une direction prévisible, définie, ou une séquence d'évènements ». Une tendance peut durer même plus de 10 ans.

Les informations sur les tendances nous fournissent des données sur le passé et sur l'avenir. La prévision des tendances est accomplie par l'usage de différentes méthodes, en fonction de la personne qui fait la prévision.

## Comment prévoit-on les tendances?

Vous avez deux options qui vous aident à reconnaître les tendances en cours. Vous pouvez lire une des nombreuses publications parues, écrites par des futuristes, ou vous pouvez apprendre à identifier une tendance vous-mêmes.

Dans les deux cas, il faut envisager:

- Les données démographiques : changements dans les statistiques relatives à la population
- Changements dans la composition de la population (par ex. les baby boomers)
- Changements dans la société : habitudes et valeurs.
- Taux économiques : inflation, niveau du chômage etc.

Ce que vous cherchez dans une tendance sont les indices d'un segment assez large de la population qui a des besoins similaires afin de soutenir une affaire.

*Par exemple, si on regarde les chiffres des baby boomers au Canada (9.8 millions sur un total de 30 millions de la population) une affaire concentrée sur la satisfaction des besoins et des désirs de ce segment de la population pourrait avoir beaucoup de succès. L'impact des changements technologiques dans notre travail ou vie personnelle est un autre domaine qui ne devrait pas être négligé.*

Le tableau suivant identifie les tendances les plus importantes qui sont devenues des opportunités d'affaires. Il est loin d'être complet, mais il peut vous donner quelques idées à prendre en considération:

<b>Tendance</b>	<b>Industrie</b>	<b>Opportunités d'affaires résultantes</b>
Avancées technologiques	Ordinateurs	Formation Internet
Devenir écologiste	Recyclage	Produits écologiques

Petit bureau/bureau chez soi	Affaires	Fournir des produits spécialisés pour des petits bureaux/bureaux chez soi
Accessibilité pour tous	Construction	Refaire des voies d'accès existantes, salles de bains etc.
Re-conception/restructuration	Affaires	Affaires spécialisées et conseillers-experts d'affaires/gouvernement
Manger plus sain	Alimentation	Des restaurants spécialisés dans la nourriture alternative
Informatique	Médias	Matériel/logiciel – produits de marché de masse
Contrôle financier personnel	Finances	Planificateur financier, REER et ventes de fonds mutuels
Jardinage/aménagement paysager	Horticulture	Centres de jardinage
Air frais	Transports	Produits écologiques Moyens alternatifs de transport --- vélo, covoiturage, rollers
Amélioration de la maison	Bon nombre	Centres de ventes au détail pour articles de bricolage --- séries de séminaires « Comment faire soi-même »
Marchandises autorisées	Sport	Vente d'articles sportifs
Artisanat	Art/Artisanats	Magasins spécialisés dans la vente au détail d'objets artisanaux –expositions-vente – foires de campagne
Population vieillissante	Soins de santé	Maisons de retraite privées, produits alimentaires et de santé
	Tourisme	Agences de tourisme/voyages à forfait pour ce groupe cible
Augmentation de l'affluence des consommateurs	Services	Clubs sociaux et organisations, services de dépannage, tourisme/services d'aventure

Une partie de la science d'évaluer une opportunité d'affaires est de savoir que, ce qui est viable aujourd'hui, peut ne plus l'être demain et ce qui est viable dans une certaine région du pays peut ne pas l'être ailleurs.

---

## ÉVALUATION DE VOS IDÉES

La découverte des idées d'affaires est seulement une partie du processus de démarrage d'une entreprise. Les idées doivent être analysées et évaluées afin de choisir celles qui méritent une analyse plus

détaillée. La liste de contrôle suivante comprend un certain nombre de questions qui aideront à vous guider à travers une analyse initiale et à diriger ensuite vos efforts de recherche.

Liste de contrôle des opportunités d'affaires

<b>Problèmes de marché</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Pas sûr</b>
Est-ce qu'il y a un besoin du produit ou du service?			
Est-ce que le marché est assez grand pour justifier l'idée?			
Est-ce qu'il y a une tendance qui justifie un besoin pour le produit ou le service?			
Si le produit ou le service connaît du succès dans une autre région géographique, avez-vous pris en considération ces différences?			
<b>Problèmes financiers</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Pas sûr</b>
Est-ce que le produit ou le service peut être fabriqué à un prix raisonnable?			
Est-ce que le client paiera le prix demandé pour faire du profit?			
	<b>Fortes</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>
Quelles sont les marges de bénéfice dans le domaine?			
<b>Problèmes financiers</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Pas sûr</b>
Est-ce que le produit ou le service peut être livré dans un délai raisonnable?			
Est-ce qu'il y a des changements dans l'industrie qui pourraient affecter la production ou la livraison du produit ou du service?			
	<b>6 mois</b>	<b>2 ans</b>	<b>5 ans</b>
Avec quelle fréquence la nouvelle technologie change les affaires dans votre industrie?			
<b>Problèmes entrepreneuriaux</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>
Est-ce que l'idée coïncide avec vos propres valeurs et convictions?			
Est-ce que l'idée est une extension de votre expérience de travail, hobbies, éducation?			

## OPTIONS D’AFFAIRES

Voici des statistiques intéressantes à prendre en considération:

(Source: Canadian Entrepreneurship and Small Business Management)

- *Conformément à une étude effectuée en 2001 par Statistique Canada environ 75% des 789 000 entreprises en Ontario comptent moins de 5 salariés et plus de 95% des ces entreprises en comptent moins de 50.*
- 8/10 des personnes influentes en Amérique du Nord pensent que l’entrepreneuriat jouera un rôle-clé pendant le 21-ème siècle.

La section antérieure vous a présenté des suggestions pour susciter des idées en vue de démarrer une nouvelle entreprise. Il existe d’autres alternatives aussi. La section suivante présentera les trois méthodes les plus répandues pour devenir entrepreneur.

### QUEL EST LE CHOIX APPROPRIÉ POUR VOUS?

*Avant de décider si être entrepreneur est une option viable pour vous, lisez ceci*

- Qu’attendez-vous du travail à votre compte?
- Combien de contrôle désirez-vous?
- Combien d’argent voulez-vous investir?
- Combien d’expérience amenez-vous à votre affaire?

Quelle option répond le mieux à vos besoins et aux besoins de votre entreprise?

- Il est important de dédier du temps pour l’évaluation de vos objectifs, personnels et d’entreprise. Ils doivent être pris en compte lorsque vous décidez quelle est la méthode la plus appropriée pour vous de créer une entreprise

*Ci-dessous se trouvent trois options qui se présentent à vous*

- 1) Partir de zéro
- 2) Acheter une entreprise qui fonctionne déjà
- 3) Acheter une franchise

Chaque section comprend une série de questions qui peuvent vous aider à identifier les raisons de choisir l’option adaptée à vos besoins. Les questions sont ouvertes et n’ont pas de bonne ou mauvaise réponse. Elles ne font que vous aider dans les choix que vous avez. Une liste des avantages et des inconvénients vous est aussi présentée.

## DÉMARRER UNE ENTREPRISE À PARTIR DE 0

*Pensez à ceci*

- Voulez-vous détenir un contrôle total?
- Avez-vous envisagé des mouvements réduits de trésorerie au début?
- Souhaitez-vous maîtriser à la source le prix de vos fournitures?
- Voulez-vous ou devez-vous trouver une toute nouvelle clientèle?
- Êtes-vous prêt pour le risque et les incertitudes qui peuvent surgir?
- Avez-vous développé un bon réseau de soutien?
- Investissez-vous dans votre affaire des aptitudes ou une expérience importante?

Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous êtes votre propre patron</li><li>• Potentiel d'enrichissement illimité</li><li>• Le défi de mettre votre produit sur le marché</li><li>• Possibilité de développer vos stratégies</li> <li>• La satisfaction du travail accompli et pratiques individuelles en affaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fluctuation des mouvements de trésorerie</li><li>• Manque de soutien</li><li>• Responsabilité unique</li><li>• Ressources limitées et possibles lacunes entre votre affaire et vos compétences techniques</li><li>• Introduction lente du marché</li><li>• Difficultés de financement</li></ul>

*Afin de réussir, la plupart des nouvelles entreprises ont besoin de deux fois plus d'argent et de trois fois plus de temps que leurs fondateurs n'avaient prévu. (Source: The Complete Idiot's Guide to Being an Entrepreneur in Canada.)*

## ACHETER UNE AFFAIRE EXISTANTE

*Pensez à ceci*

- Êtes-vous prêt à vous dédier à une entreprise qui fonctionne déjà?
- Êtes-vous prêt à investir une somme forfaitaire importante au début de votre entreprise?
- Y a-t-il une clientèle fidélisée et un fond commercial?
- Êtes-vous prêt à prendre le relais de l'ancien propriétaire?
- Avez-vous besoin de mettre en oeuvre vos propres systèmes?
- Avez-vous développé un bon réseau de soutien?

### Avantages

- Fonctionnalité
- Potentiel pour un salaire immédiat
- Réputation d'entreprise établie et clientèle existante
- Existence d'un historique des résultats obtenus sur "fonds de commerce" avec lesquels on peut faire des estimations futures
- Existence des facilités, d'équipement et présence de salariés formés

### Désavantages

- Besoin de recherche pour identifier et évaluer la viabilité de l'entreprise
- La valeur de l'entreprise pourrait être difficile à déterminer
- Les actifs pourraient être surévalués
- La possibilité de devoir payer en plus pour le "fonds de commerce"
- Difficulté de démarrer lentement ou de tester l'affaire
- Sentiment limité de satisfaction personnelle liée à la création et à la consolidation d'une entreprise
- Possibilité d'hériter des employés qui ne partagent pas votre vision d'affaire
- Le changement des pratiques d'affaires antérieures peut engendrer une résistance de la part des clients
- Difficulté de financement

### ACHETEZ UNE FRANCHISE

*Pensez à ceci*

- Voulez-vous un contrôle total de l'entreprise?
- Voulez-vous une affaire qui tourne déjà?
- Êtes-vous prêt à investir une somme forfaitaire importante au début de votre entreprise?
- Voulez-vous avoir la maîtrise de la source de vos fournitures?
- Accepterez-vous de ne pas participer au développement de vos matériels de marketing?
- Êtes-vous à la recherche d'une aide supplémentaire en affaires?
- Ressentez-vous le besoin d'établir vos propres systèmes?

Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès plus facile au financement est possible</li> <li>• Accès à une publicité extensive</li> <li>• Accès à une formation de qualité et de l'appui soutenu</li> <li>• Concept établi avec un risque de faillite réduit</li> <li>• Utilisation d'un nom de marque renommé</li> <li>• Moins de problèmes associés au démarrage de l'entreprise</li> <li>• Accès à des prix plus bas et à la possibilité d'achat de fournitures centralisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences contraignantes de rendre des comptes</li> <li>• Possibles coûts plus élevés pour les fournitures et les matériaux</li> <li>• Possible exagération des avantages du franchiseur</li> <li>• Le franchiseur pourrait saturer votre territoire</li> <li>• Coût de la franchise et autres taxes</li> <li>• Les politiques de résiliation du franchiseur pourraient engendrer un manque de sécurité</li> <li>• Manque de flexibilité dû aux restrictions imposées par le franchiseur</li> </ul>

Lorsque vous achetez une franchise, vous achetez en fait le droit d'utiliser le nom, les produits, les services, la marque et les concepts d'affaires de cette entreprise. Vous devez signer un accord légal extensif qui souligne tous les termes et les conditions de votre relation. Consultez toujours un avocat avant de signer l'accord (ou autre document légal relatif à l'accord).

Pour plus de détails adressez-vous à Canadian Franchise Association au numéro suivant 1-800-665-4232 ou sur le site [www.cfa.ca](http://www.cfa.ca).

## **CRÉER UNE ENTREPRISE**

Puisque vous avez maintenant une idée de comment on devient entrepreneur, le temps est venu de savoir comment créer une entreprise. La section suivante vous apportera des renseignements importants pour aider à planifier votre nouvelle affaire.

### **LES DIX ÉTAPES POUR CRÉER UNE ENTREPRISE**

Les dix étapes suivantes vous sont présentées pour vous familiariser avec le processus qui commence. Ne vous laissez pas intimider par le nombre d'étapes préalables à la création de votre affaire. Plus vous êtes à même de faire un plan et de vous préparer avant de commencer, plus vous aurez des chances de réussite une fois le processus enclenché.

- 1) Développez une idée que vous voulez analyser de près.
- 2) Cherchez votre idée d'affaire. Menez une étude de faisabilité pour voir si cette idée a des chances ou non de devenir une affaire viable. Y a-t-il un besoin pour votre affaire? Est-ce que les gens sont prêts à déboursier de l'argent pour votre produit ou service? Y a-t-il assez de clients pour assurer la durabilité de votre entreprise? Quelles réactions attendez-vous de la part de la concurrence?
- 3) Regardez s'il y a des règlements qui empêchent la création de votre entreprise ou qui pourraient affecter votre succès.
- 4) Faites un test d'aptitudes et vie. Est-ce le moment opportun pour démarrer une affaire ou avez-vous besoin d'approfondir vos connaissances avant de commencer?
- 5) Rédigez un plan d'affaires. Discutez avec un avocat et un comptable sur les modalités pour vous protéger, vous et les actifs que vous détenez.
- 6) Si vous décidez d'entrer dans les affaires, choisissez la structure la plus appropriée. Enregistrez le nom d'entreprise, si nécessaire.
- 7) Trouvez une location. Ouvrez un compte en banque pour l'entreprise et organisez les financements.
- 8) Organisez vos systèmes de bureau, de comptabilité, de classement et de contact avec les clients.



9) Développez les outils promotionnels qui vous mèneront vers la vente effective

10) Amusez-vous.

Vous constaterez que les étapes de création d'une entreprise n'arrivent pas toujours dans le même ordre. C'est le côté intéressant de la création d'entreprise, chaque entrepreneur vit une expérience différente. Le plus important est de bien vous organiser en avance pour pouvoir vous concentrer sur le développement des produits et d'une clientèle et de ne pas gaspiller le temps pour des détails de dernière minute.

## **LA PRÉPARATION DE VOTRE PLAN D'AFFAIRES**

La mise au point d'un plan d'affaires solide est l'un des plus importants pas pour un entrepreneur qui veut s'assurer du succès de son entreprise. Le plan d'affaires est le guide ou la carte routière de votre affaire. Il vous fournit l'image d'ensemble qui vous accompagne pendant la prise de décisions et la planification quotidiennes.

### **Pourquoi rédiger un plan d'affaires?**

- Un plan d'affaires soulève maints défis et opportunités pour un entrepreneur.
- C'est une façon de tester vos idées sur papier.
- Vous apprendrez comment mieux gérer votre entreprise à mesure que vous gagnez de l'expérience.

La liste qui suit présente les raisons principales pour lesquelles le plan joue un rôle considérable dans le succès et la durée de votre entreprise.

### **Un plan d'affaires fonctionne comme une étude de faisabilité détaillée**

Si vous voulez tester votre idée pour savoir si elle pourrait devenir une affaire de rêve, un plan d'affaires est un bon départ. Il fournit la liste de vérification détaillée pour l'évaluation interne de votre entreprise.

Parmi les questions auxquelles il répond on compte:

- △ Y a-t-il un besoin pour votre produit ou service?
- △ Les clients sont-ils prêts à acheter votre produit ou service?
- △ Y a-t-il des barrières à votre succès? Ci-inclus des règlements ou des aspects liés à l'éducation.
- △ Pouvez-vous gagner assez d'argent pour satisfaire les besoins de votre entreprise de même que vos besoins personnels?
- △ Avez-vous besoin d'un financement extérieur pour transformer votre idée dans une entreprise viable?

Si vous êtes persuadé que votre idée se transformera en une affaire à succès, le plan d'affaires vous fournira un cadre organisé pour mener votre investigation.

#### **Un plan d'affaires vous aide à devenir un bon décideur**

Les renseignements que vous rassemblez feront de vous un expert dans votre entreprise et aboutiront à vous faire prendre des décisions en connaissance de cause.

#### **Un plan d'affaires vous prépare**

La recherche d'un plan vous aide à anticiper les éventuels problèmes et vous donne la possibilité de préparer des réponses avant même qu'une crise réelle n'ait lieu.

#### **Un plan d'affaires prévoit un plan organisé de mise en oeuvre**

Le plan d'affaires prévoit un emploi du temps pour la réalisation des objectifs que vous avez fixés. Il vous aide à garder le cap et à mettre sur pieds l'affaire à la date choisie.

#### **Un plan d'affaires étend les options d'affaires**

Quand on sait, on peut. Plus vous apprenez sur votre domaine, sur la compétition et les opportunités qui s'offrent à vous, plus vous aurez de choix pour résoudre les problèmes.

#### **Un plan d'affaires peut vous aider à envisager des scénarios pour des événements inattendus**

Le plan d'affaires peut vous aider à appréhender les "pires" et les "meilleurs" cas de figure concernant le flux de trésorerie avant même que cela n'arrive. Ceci vous donne la possibilité de planifier les stratégies qui assurent la capacité à votre entreprise de résister aux pressions engendrées par des changements inattendus dans l'économie, dans le milieu concurrentiel ou dans votre clientèle.

#### **Un plan d'affaires est un outil de vente pour attirer des ressources et du soutien**

Si vous avez besoin de financement de la part de votre famille ou des amis, vous devriez leur montrer un plan d'affaires. Ils comprendront ce que vous faites et verront que vous êtes décidé d'agir. Si vous avez l'intention d'approcher des investisseurs ou la banque pour obtenir du financement, on vous demandera peut-être un plan détaillé qui sera analysé en vue d'un financement.

#### **Un plan d'affaires projette un itinéraire (1-3-5 ans)**

Votre plan d'affaires vous aide à réfléchir sur le long terme et maintient votre concentration sur la vision d'ensemble. Vous devez planifier au-delà de votre affaire pour vous assurer qu'elle aura du succès.

#### **OÙ COMMENCER**

- Faites-le par écrit. Faites un schéma.
- Écrivez tout ce que vous savez et faites une recherche sur les parties qui manquent.

- Parlez à des personnes qui pourraient vous conseiller sur des domaines qui ne vous sont pas familiers.
- Donnez-vous un échéancier.

### **Format**

- Assurez-vous que votre plan d'affaires est facile à lire.
- Toutes les sections doivent être clairement identifiées.
- Soyez créatif. Votre plan d'affaires est un outil de vente.
- Ayez une connaissance approfondie de votre plan d'affaires.

### **Composants majeurs**

Voici les composants majeurs de tout plan d'affaires:

- Introduction à votre affaire
- Plan de marketing
- Plan opérationnel
- Plan financier

### **Règles de base du plan d'affaires**

La rédaction d'un plan d'affaires demande temps, discipline et beaucoup de recherche. La section suivante présente les éléments-clé d'un plan d'affaires. Elle comprend une liste de contrôle qui vous aidera à commencer et qui accompagnera votre réflexion par la suite.

En tant qu'entrepreneur, votre temps sera réparti en trois volets essentiels:

- Marketing: Que ferez-vous?
- Opérations: Comment le ferez-vous?
- Finances: Que réaliserez-vous?

Il est donc logique que votre plan d'affaires se concentre sur les mêmes axes. La finalité du plan est de vous aider à apprendre comment gérer votre affaire de façon efficace et profitable. Vous avez la chance de profiter du meilleur planning que vous n'aurez jamais rédigé.

*« Parmi les fonctions primaires du management, le planning est le plus important. Planifiez votre travail et travaillez à votre plan. C'est une pratique ancienne ... mais elle porte fruits. »*

*Grant Hooker, BeaverTails Canada Inc.*

## **Développement de votre stratégie de marché**

Le marketing est un domaine complexe et l'un des plus importants facteurs qui contribuent au succès de votre entreprise. Sans les clients, il n'y a pas de vente et par conséquent, pas de profit. Le but de cette section est simplement de vous donner quelques conseils et thèmes de réflexion lorsque vous tracez votre programme de marketing.

Si vous estimez être faible dans ce domaine, cherchez une formation/assistance pour développer vos aptitudes. Recrutez un partenaire ou un salarié qui est expérimenté dans le domaine ou demandez de l'aide professionnelle.

Cette section comprend des conseils pratiques que nous avons rassemblés autant auprès des entrepreneurs que des experts en marketing afin de vous aider à développer une stratégie de marketing de succès.

*Le marketing n'est pas sorcier. Il se fonde sur le bon sens. Si vous combinez ceci avec une puissante stratégie tournée vers le client, vous obtiendrez une stratégie de marketing fonctionnelle.*

Une stratégie de marketing efficace sera la clé de voûte de votre succès en tant qu'entrepreneur. Les ingrédients classiques d'une stratégie de marketing gravitent autour de ce que l'on appelle les **4“P”**: **Produit, Prix, Place, et Promotion**. Toutefois, avant d'approcher ces éléments, vous devez commencer par la définition claire du besoin auquel répond votre produit ou service, du marché cible que vous souhaitez atteindre et de vos objectifs de marketing. Trouver un besoin du marché et développer un produit ou service pour combler ce besoin sera la clé de votre stratégie globale.

### **Trouver le besoin – débiter par une étude de marché**

Vous devez faire une recherche approfondie sur le besoin ou l'opportunité de marché qui sera la base de votre affaire. Vous pouvez commencer en émettant des suppositions, mais vous devez compléter votre réflexion avec des données issues d'une étude de marché. L'étude confirmera ou infirmera votre idée sur vos meilleurs clients et sur les attentes qu'ils ont d'un produit ou service. Il y a deux types d'information que vous pouvez trouver:

**Données primaires** – Renseignements que vous rassemblez vous-même en demandant l'avis de clients potentiels sur leurs besoins, leur envie d'acheter le type de produit ou service que vous proposez et le prix qu'ils sont prêts à payer.

*Vous pouvez mener votre enquête par téléphone, par des rencontres en personne ou par un sondage sur le web ?. Quelle que soit la façon par laquelle vous effectuez votre enquête, commencez en écrivant toutes les questions pour lesquelles vous avez besoin de réponses et en testant votre questionnaire sur quelques clients potentiels avant d'élargir la sphère de votre enquête.*

**Données secondaires** – Il s’agit de renseignements qui sont importants pour votre marché mais qui ont été recherchés ou compilés par une autre organisation. À titre d’exemple, Statistique Canada est une source d’informations précieuse à l’égard de différents marchés et des tendances du marché. Autres sources d’informations secondaires sont les magazines de profil et les associations de votre domaine.

*On ne connaît jamais assez de choses sur le marché dans lequel on entre. Assurez-vous que vous êtes au courant de toutes les tendances et des changements projetés de la demande sur le marché en vous abonnant à des revues professionnelles pertinentes et en participant activement aux associations oeuvrant dans votre domaine. Vous devez aussi suivre les évolutions économiques, culturelles et sociales pour vous assurer d’une connaissance approfondie des facteurs extérieurs qui pourraient affecter votre affaire. C’est une bonne idée de s’abonner à des publications généralistes sur le milieu des affaires et d’être au courant des tendances globales de la société.*

*« Laissez votre étude du marché définir vos produits et réaliser la publicité, les brochures et le site Internet. C’est le meilleur investissement que vous ferez. »*

*Don Hewson, Hewson Bridge et Smith Ltd.*

L’étape suivante est l’évaluation attentive de la concurrence.

### **Analyse de la concurrence**

C’est un pas très important pour définir votre stratégie de marketing. Vous devez savoir à quoi vous vous mesurez en termes de concurrence. Parmi les facteurs que vous devez analyser on compte:

- Avec qui faut-il s’attendre à entrer en compétition?
- Quel besoin de marché satisfait vos concurrents?
- Quelles sont les caractéristiques spécifiques du produit ou service qu’ils fournissent?
- Quel est le prix de leurs produits ou services?
- Quelle a été la clé de leur succès sur le marché?

Vous devez examiner chacun de ces facteurs en vue de différencier clairement votre produit ou service sur le marché.

Une fois que vous avez rassemblé tous les renseignements concernant votre marché, la concurrence sur votre marché et le cadre général d’affaires, vous devez déterminer si vous pensez détenir une idée d’affaires viable. *Pour plus d’informations sur l’évaluation de la viabilité d’une opportunité d’affaires, retournez à Développement des Idées et Opportunités d’affaires.* Si oui, l’étape suivante est de définir tous les éléments de votre stratégie de marché – à commencer par le marché cible.

Une modalité excellente pour rassembler des informations sur votre concurrence est d'entrer en contact avec ces concurrents ou de visiter leurs locaux pour mieux les connaître. Par exemple, s'il s'agit d'un restaurant, allez-y en tant que client. Si c'est une boutique, visitez le magasin et notez comment le service fonctionne.

### **Le marché cible**

Un marché cible se définit comme un groupe relativement homogène de clients potentiels. Votre affaire peut viser soit des clients, soit d'autres entreprises. Quel que soit le choix, vous serez amené à contacter des individus qui font un achat soit en leur nom soit au nom de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Il est très important de savoir qui sont ces personnes et qu'est-ce qui les motive lorsqu'ils prennent la décision d'acheter.

Pour définir votre marché cible vous devriez prendre en compte les variables suivantes:

- Démographique – âge, sexe, revenu, occupation, éducation
- Géographique – où ils habitent ou siègent
- Psychographique – caractéristiques du style de vie qui comprend les activités, les intérêts et les opinions

*“On ne connaît jamais assez le marché cible. Vous devez en tenir compte constamment, quoi que vous fassiez – le client est la cible de tous vos efforts. Connaître qui sont ceux que vous voulez atteindre, où ils sont situés et ce qui les fait “réagir” sera très important lorsque vous développez votre stratégie de communication.”*

*Christine Kincaid, Mediaplus Advertising*

C'est une bonne idée de compiler des listes relatives à votre marché cible – soit en faisant du sourçage dans des fichiers d'adresses soit en identifiant où habitent vos clients à l'aide d'envois par la poste, effectués par Postes Canada. Par exemple, si vous ciblez des gérants de restaurant avec un nouveau produit pour ce secteur vous pouvez constituer un fichier d'adresses en utilisant les Pages Jaunes ou l'association des restaurateurs locaux. Un autre exemple, si vous proposez des services d'aménagement paysager et vous ciblez un certain voisinage de même qu'un certain niveau du revenu, Postes Canada peut vous fournir une liste des envois par la poste qui remplissent ces critères. Ensuite, vous pouvez utiliser ces renseignements pour une campagne directe par la poste. Dès que vous avez défini votre marché cible, vous devez définir clairement le produit ou service que vous leur proposez. C'est le moment où interviennent les “4P” du marketing. Mais, au préalable, il faut établir quelques objectifs à votre programme de marketing.

## **Objectifs de marketing**

Pour vous assurer que votre affaire est sur la bonne voie, vous devez fixer des objectifs pour diriger vos efforts. Au plan le plus élémentaire, ces objectifs devraient comprendre une prévision des ventes pour la première année de votre activité et la projection de croissance pour les années à venir. Ces prévisions se fondent sur les résultats de votre étude sur la demande du marché et la capacité de votre entreprise d'assurer cette demande.

### **Les quatre "P"**

#### **1) Produit**

Définissez clairement votre produit ou service, incluant une description du besoin auquel répond votre produit ou service. Dressez une liste des caractéristiques et atouts principaux de votre produit ou service et insistez sur ce qui le rend unique sur le marché. En vous axant sur le caractère unique de votre proposition de vente, vous serez à même de différencier votre produit ou service.

#### **2) Prix**

Une fois votre produit défini, il faut lui assigner un prix. Lorsque vous fixez votre prix, vous devez tenir compte de plusieurs facteurs. Vous devez surveiller le milieu concurrentiel et voir quels sont les prix de vos compétiteurs. De plus, vous devez connaître quel est le prix que le marché est prêt à offrir, d'après l'étude que vous avez effectuée. Par ailleurs, vous devez vous assurer que le prix que vous pratiquez est profitable pour vous. Dans ce dessein, il faut que vous consultiez vos prévisions de vente pour voir si le prix que vous pratiquez couvre aussi bien vos frais généraux permanents, que le coût des produits vendus.

#### **3) Place**

La place fait référence à votre stratégie de distribution qui inclut votre emplacement et la façon par laquelle vous allez distribuer votre produit ou service. Les options de distribution comprennent:

*La vente personnelle* --- appropriée lorsque vous avez comme clients d'autres entreprises --- *Voyez la section suivante intitulée « L'art de vendre » pour des conseils sur la vente personnelle*

*Les grossistes* – qui vendront le produit à des détaillistes qui atteignent la clientèle finale

*La vente par correspondance* – réalisée soit par vous dans les locaux de votre entreprise soit par une entreprise de vente par correspondance que vous aurez choisie

*Les magasins de détail* – vous contactez les détaillistes directement, au lieu de passer par les grossistes

*Les agents de vente* – vous engagez quelqu'un pour vendre votre produit et vous lui versez une commission

Quelle que soit l'option appropriée pour votre entreprise, l'important est de vous assurer que la clientèle finale puisse avoir un accès facile à votre produit ou service.

#### 4) Promotion

Cet élément de votre stratégie de marketing est caractérisé par votre communication avec le marché cible pour y faire connaître le produit ou service que vous offrez. Tout comme pour le marketing, il est important de fixer des objectifs pour votre programme promotionnel. Par exemple, vous voulez une connaissance générale de votre produit ou service qui augmentera le nombre de personnes à se déplacer au siège de votre entreprise. Ou, vous voulez obtenir des indications de clients pour le suivi des ventes. Ou, vous voulez générer des ventes par l'achat ou la commande que les clients font directement par la promotion que vous effectuez. N'oubliez pas, pour savoir si vos efforts portent leur fruit, il est important de commencer avec des objectifs clairs.

Il existe plusieurs tactiques pour atteindre votre marché comme: la publicité à travers les médias (télévision, radio, journaux, magazines), la publicité extérieure (panneaux-réclame, panobus, espaces publicitaires sur les aubus), le publipostage, la vente personnelle, le télémarketing, l'information publicitaire, la publicité au lieu de vente.

La plupart des stratégies de communication sont un mélange de ces tactiques en fonction de la cible que vous visez et du budget alloué au marketing. Par exemple, si vous visez d'autres entreprises et non pas des individus, votre stratégie de communication se concentrera plus sur la vente personnelle et moins sur la publicité. Mais vous pouvez faire du publipostage en parallèle.

Pour développer une stratégie de communication, vous devez commencer par le choix de la tactique la plus appropriée pour atteindre votre cible et accomplir vos objectifs à des coûts rentables. Par exemple, il est inutile d'utiliser la publicité télévisée qui touche un large public si vous lancez une affaire qui ne vise qu'une petite partie du marché. Pour trouver la meilleure tactique, vous devez revenir sur vos pas, à la recherche pour la définition du marché cible. Quels sont les journaux et les magazines que lisent vos clients potentiels? Prennent-ils le bus? Si oui, le panobus ou la publicité sur les aubus seraient la bonne réponse? Où habitent-ils? Y a-t-il des journaux locaux qui sont diffusés dans leur communauté? Avez-vous accès à des listes d'adresses pour votre marché cible? Si oui, vous pouvez choisir le publipostage pour faire connaître votre produit ou service. Fiez-vous à une bonne recherche et au bon sens commun pour décider quelle est la meilleure méthode d'entrer en contact avec votre marché cible.

Une fois que vous avez choisi le moyen de communication en masse ou la tactique la plus appropriée pour atteindre votre marché cible, vous passez à la définition de votre message. Si vous avez choisi un média publicitaire comme la radio, la télévision, la publicité extérieure voire la publicité imprimée, vous pouvez utiliser leur créativité pour atteindre vos objectifs. Par exemple, les journaux peuvent rédiger les petites annonces, les chaînes de radio et de télévision peuvent créer votre message publicitaire. Vous pouvez aussi utiliser les services d'une agence de publicité pour vous aider à concevoir votre message.

Les entreprises de publipostage peuvent vous donner un coup de main expert pour une campagne efficace de publipostage. Il est important de savoir que vous ne devez pas tout faire seul. Il y a des



ressources auxquelles vous pouvez accéder. Si la vente personnelle est l'idée maîtresse de votre plan de communication et que vous ne soyez pas sûr de vous-même en la matière, posez la question à des entités comme Dale Carnegie ou Toastmasters qui pourraient renforcer vos aptitudes de communication et de relations interpersonnelles.

*Quoi qu'on puisse vous dire, le bouche à l'oreille reste toujours l'un des plus efficaces outils de promotion. Le système d'aiguillage est puissant et peut apporter de nombreux nouveaux clients sans rien dépenser en la promotion.*

### **L'art de vendre**

*Voici un court schéma des étapes que vous devez parcourir et qui visent vos clients. Si vous vous en tenez avec rigueur et si vous développez vos styles et techniques personnelles, vos ventes progresseront avec rapidité.*

*La prospection:* À la recherche de clients potentiels

- La sollicitation à froid
- Publipostage
- Télémarketing
- Salons commerciaux

*Développer une relation:* Établir des intérêts communs avec votre client

- Poser des questions générales pour établir un profil
- Identifier un besoin
- Faire une présentation verbale d'une minute

*Caractériser votre client:*

- Trouver la compatibilité entre le besoin du client et un produit ou service
- Faire une présentation verbale de cinq minutes

*Votre argumentaire de vente:*

- Soulignez les profits, les profits, les profits.
- Fournissez un exemplaire écrit de votre argumentaire.
- Concentrez-vous sur les centres d'intérêt spécifiques du client.

### *Conclure la vente:*

- Trouver de bons contre arguments pour les objections
- La vente croisée

### *Le suivi:*

- Prenez une décision sur la possibilité de vendre sur le champ ou de planifier un autre rendez-vous avec le client. Vous devez avoir une raison valable pour rencontrer à nouveau le client.
- Conclure la vente.

Il est important de dédier du temps à la mise au point d'une stratégie de ventes efficace. Les sections suivantes sont essentielles pour le développement et la mise en oeuvre d'un programme de ventes à succès.

## **L'organisation**

### *1. Réseautage*

- Vous devez avoir un système de suivi de vos clients et de stage auquel ils sont arrivés dans le processus de vente: devez-vous les rappeler dans une semaine, dans un mois, jamais? Si vous ne suivez pas ceci, vous perdrez des opportunités de vente et vous gaspillerez du temps précieux. Certaines entreprises investissent dans des logiciels de contact avec les clients, mais une base de données soit informatisée, soit organisée par dossiers, serait efficace aussi.

### *2. Aménagement des horaires*

- Vous devez partager votre temps entre activités génératrices de revenu comme la vente de votre produit ou service et activités qui préparent la génération de revenu comme la prospection de la clientèle, la sollicitation à froid, le marketing, le réseautage.

## **La communication**

- Mettez au point une présentation verbale d'une minute, que vous pouvez utiliser lorsque vous avez des rencontres informelles. Elle doit comprendre la présentation de vous-même, de votre entreprise et de votre produit.
- Mettez au point une présentation de cinq minutes pour une rencontre planifiée, comme un événement de réseautage. Vous y incluez les éléments ci-dessus de même que des renseignements sur les points forts et les avantages de votre produit ou service.
- Préparez une présentation formelle plus élaborée, plus intéressante, que vous aurez répétée à plusieurs reprises. Rédigez un support écrit que vous donnerez au client.

## **Le marketing**

- Connaissez votre concurrence. Vous devez connaître les prix, les services et les promesses que vos concurrents font à leur clientèle. Plus vous avez d'informations, meilleure sera votre position de négociation.

- Connaissez votre entreprise. Soyez au courant des tendances et des changements dans votre secteur d'activité.
- Mettez à jour vos informations sur les ventes et maintenez-en le dynamisme et l'actualité.
- Travaillez votre image. Cherchez à savoir comment le marché perçoit votre entreprise. Assurez-vous d'être fidèle à cette image.
- Faites-en sorte à minimiser les dépenses et à maximiser la vente personnelle.

### Conseils de vente

- Tous les jours vous avez l'opportunité de trouver de nouveaux clients.
- Toutes les personnes à l'intérieur de votre organisation contribuent, directement ou indirectement au processus de vente.
- L'écoute est le meilleur compliment que vous pouvez faire à votre client. Écoutez vos clients et décelez les indices subtils dans leurs discours. Écoutez leurs plaintes et leurs commentaires. Écoutez et apprenez. Mettez-vous à la place de votre client. À quel type de vendeur et de style de vente êtes-vous sensible? Vous devez calibrer votre style de vente à votre personnalité, aux normes de la branche d'activité et aux préférences de votre client.
- Développez une relation avec les clients.
- Faites attention à ce qu'ils disent et à leur langage corporel. Cela vous montrera à quel point le client est prêt à acheter.
- Montrez-vous intéressé par ce que le client dit.
- Prenez les choses en main et planifiez le calendrier pour l'étape suivante qui sera un nouveau rendez-vous, ou la conclusion de la vente.
- Si vous ne posez pas la question, vous ne saurez jamais si vous avez fait une vente ou pas!

### DÉVELOPPER VOTRE STRATÉGIE RATIONNELLE

Cette section de votre plan d'affaires présente des renseignements concernant vos **fournisseurs**, votre **planification de la production**, les **règlements en vigueur** et vos **ressources humaines**: tous les ingrédients nécessaires pour que votre entreprise soit gérée efficacement.

Pour ce qui est des **fournisseurs**, dressez une liste de qui livrera les matériels et produits nécessaires pour mener votre entreprise. Les renseignements sur vos fournisseurs doivent inclure: leur adresse, les produits, les services et le délai de paiement. C'est la façon par laquelle vous saurez combien cela vous coûtera pour produire votre produit ou d'obtenir les produits clés pour votre entreprise. Les informations de cette section vont de pair avec la projection de vos mouvements de trésorerie et contribuent à la formation de votre stratégie de prix. Vous devez vous renseigner si vous devez payer comptant pour une certaine période de temps, avant de bénéficier de modalités de règlement.

Si vous **fabriquez** un produit, présentez des informations sur la méthode de production, de plus qu'une évaluation de la place que le produit occupe dans le cycle de production et des ressources qui sont nécessaires pour le rendre prêt à la vente. Si vous fabriquez un produit, vous devez mettre au point un

plan pour le ramener de la phase de recherche à la phase de production. Cet exercice vous force à prendre vos distances et à regarder où vous voulez arriver. Mentionnez des informations pertinentes pour votre affaire, selon les axes suivants :

- Recherche et développement (temps investi, exigences futures)
- Analyse des coûts (coût spécifique et coût indirect)
- Méthodologie de production
- Exigences d'équipement et d'usine
- Exigences temporelles
- Accords de sous-traitance
- Développement de prototypes
- Stratégie de mise en vente

Les **règlements en vigueur** qui s'appliquent à votre entreprise devraient être expliqués. Présentez tout autre règlement que respecte votre entreprise au bénéfice des clients comme la certification ISO ou le dépôt d'une caution.

- Règlement fédéral
- Règlement provincial
- Règlement municipal
- Contrat d'assurance et/ou dépôt d'une caution
- Exigences d'agrément professionnel
- Exigences d'enregistrements de l'entreprise

La description des personnes qui apporteront l'expérience nécessaire pour faire fonctionner l'affaire s'appelle ressources humaines. Cette section du plan vous oblige à faire un inventaire de vos aptitudes et à développer un plan de "remplissage" avec l'expérience des salariés ou des sous-traitants. Cela vous permet d'accepter des contrats plus vastes que si vous aviez dû les exécuter tout seul. N'oubliez pas que votre temps est limité. Faites ce que vous savez faire le mieux et engagez d'autres personnes qui s'occuperont du reste. Si vous prévoyez engager des salariés ou des sous-traitants, vous devez en tenir compte dans la projection de votre fixation des prix et de votre flux monétaire.

- Structure organisationnelle
- Contrats de prestation de services et contrats de travail
- Description et responsabilités du poste
- Plan de dotation
- Conseillers et associés
- Plan de ressources humaines pour l'avenir

### **UNE ÉQUIPE POUR RÉUSSIR**

Utilisez la liste de vérification suivante pour vous assurer que le plan de dotation est complet et prêt à être utilisé lorsque vous en avez besoin. Les règles s'appliquent même si vous commencez en

embauchant des sous-traitants pour votre projet. Même si vous êtes présentement seul, vous devrez anticiper et vous préparer pour avoir du personnel.

*J'ai élaboré une description détaillée pour chaque poste dans mon entreprise. La description comprend:*

- Fonctions et devoirs du poste
- Heures de travail
- Fourchette salariale
- Inspecteurs, organisme de rapport

*J'ai établi et communiqué avec clarté les politiques et les procédures pour les ressources humaines:*

- Congé de maladie
- Congé de maternité
- Règles de discipline
- Avantages
- Congé prolongé
- Réclamations
- Congés annuels
- Position de l'entreprise par rapport au harcèlement

*J'ai développé un nouveau programme de formation et orientation du personnel.*

*Je sais attirer de bons salariés en leur offrant:*

- Indemnités compétitives
- Avantages intéressants
- Management solide
- Opportunités de perfectionnement professionnel
- Opportunités de croissance
- Description du poste détaillée

*Je me suis renseigné sur les règlements visant les salariés auprès des offices gouvernementaux appropriés:*

- Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail
- Centre Canadien d'hygiène et de la sécurité au travail
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada
- L'agence du revenu du Canada
- Ministère du Travail

*Je comprends les responsabilités légales qui incombent à ceux qui engagent des salariés:*

- Impôts et retenues (Le régime de pension du Canada, l'assurance emploi, l'impôt sur le revenu, la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents de travail)
- Documents relatifs à la paye
- Normes d'emploi

## DÉVELOPPER VOTRE STRATÉGIE FINANCIÈRE

La réalisation d'une analyse financière approfondie de votre affaire vous aidera à déterminer si celle-ci est viable. Pourrez-vous gagner assez d'argent dans cette entreprise pour couvrir vos besoins personnels, pour faire fonctionner votre affaire et pour réaliser un profit? La connaissance de vos ventes mensuelles vous aidera à prendre de bonnes décisions comme celles qui visent le moment opportun pour : acheter des équipements, engager du personnel, utiliser votre ligne de crédit! Il y a six éléments importants à prendre en compte dans cette partie du plan.

1. Premièrement, réalisez une liste de vos **frais de démarrage**. Notez tout l'argent que vous allez dépenser pour préparer l'ouverture de votre entreprise.
2. Les **projections sur les mouvements de trésorerie** doivent apparaître sur un organigramme qui souligne le revenu mensuel auquel vous vous attendez et l'argent que vous devez dépenser chaque mois (les dépenses). Cela vous montrera si vous serez à même d'acquitter vos factures chaque mois. Vous devez être préparé à justifier vos ventes projetées et vos dépenses.
3. Un **état des résultats prévisionnels** montre l'équilibre profit/pertes pour votre affaire et dénote la santé de votre affaire. C'est une estimation de tous les revenus des ventes, des dépenses directes, indirectes et administratives (ci-inclus la dépréciation, les frais financiers, les impôts à payer) et les pertes ou profits sous-jacents pour les premiers cinq ans.
4. Votre **bilan initial** est un instantané de ce que votre entreprise détient et de ce qu'elle doit à un moment précis. Il consiste d'un bilan prévisionnel des actifs, passifs et capitaux propres pour les premiers cinq ans. Les actifs sont: l'argent liquide, le stock, les comptes clients, les bâtiments et les équipements. Les passifs sont: les dettes à court terme, les comptes fournisseurs, les impôts à payer et les dettes à long terme.
5. Si vous avez besoin de financement pour démarrer votre entreprise, détaillez vos besoins de financement, la somme nécessaire, la destination de l'argent et votre plan de remboursement. Les **Capitaux Propres** ou le **Capital des Actionnaires** représentent le total des investissements faits par le propriétaire ou l'actionnaire de l'entreprise.
6. **L'analyse du risque** peut être effectuée en projetant des scénarios de meilleure/pire situation. Souvent, dans le plan on fait trois types de projections. Ainsi vous pouvez réaliser une projection pessimiste, une optimiste et une réaliste pour montrer comment votre entreprise s'adaptera à des conditions changeantes sur le marché. Assurez-vous que vous y mentionnez les informations ou les hypothèses que vous avez émises pour chaque scénario.

## LISTE DE CONTRÔLE DU PLAN D'AFFAIRES

Utilisez la liste de vérification comme un guide qui vous aide à développer votre plan d'affaires. Il vous aidera à rester concentré sur les renseignements qu'il vous faut trouver et sur les sujets que vous devez analyser de près. Vérifiez chaque étape à mesure que vous avancez pour suivre vos progrès et pour vous assurer que vous êtes sur le bon chemin.

## INTRODUCTION À VOTRE ENTREPRISE

### ***Sommaire de gestion***

*Est-ce que votre sommaire est court et concis?*

- Oui, mon sommaire s'étend sur une ou deux pages.
- Mon sommaire a plus de deux pages car je l'utilise comme introduction à mon entreprise, avant d'utiliser le plan d'affaires.
- Mon sommaire reflète la longueur habituelle dans mon secteur d'activité.

*Est-ce qu'il reflète les lignes directrices suivantes des sections clés de votre plan d'affaires?*

- Introduction à votre entreprise
- Stratégies de marketing principales
- Facteur unique du produit/service
- Législation importante
- Analyse du marché cible
- Equipe de direction
- Analyse concurrentielle
- Exigences de financement

*Avez-vous écrit votre sommaire après que votre plan d'affaires a été entièrement rédigé?*

- Oui, j'ai utilisé l'information de mon plan pour écrire ce sommaire.
- Non, je ne me suis pas rendu compte que le sommaire de gestion arrivait à la fin. Je le réécrirai lorsque mon plan sera achevé.

### **Le profil d'entreprise**

*Est-ce que le profil de votre entreprise inclut les informations suivantes:*

- Nom de l'entreprise
- Date de création
- Structure juridique:
  - Entreprise individuelle
  - Société par actions (actionnaires)
  - Partenariat (% de la propriété)
- Adresse, numéro de téléphone, télécopie, site Internet
- Conseillers d'affaires

### **Marketing**

#### **Analyse du marché du secteur d'activité**

*Avez-vous les informations suivantes?*

- Les groupes importants de clients et tendances présentes/futures qui touchent ces clients.
- Le nombre des concurrents dans ce secteur.
- Votre produit/service fait-il parti d'une tendance d'actualité?
- Avez-vous identifié un besoin/manque spécifique dans votre domaine?
- Est-ce que la demande pour votre produit/service s'accroît, diminue ou reste stable?
- Quelles sont les composantes clés du succès dans votre branche?
- Quelles sont les barrières à l'entrée pour ce marché?
- Tendances des entreprises ou des consommateurs
  - Opportunités comme résultat de:*
    - Changement social
    - Changement économique
    - Changements démographiques
    - Changements politiques
- Statistiques qui reflètent les dimensions du marché dans lequel vous entrez.
  - Vente (\$)
  - Volume (# unités vendues)
- La croissance de ce domaine
  - Volume des ventes passées
  - Volume des ventes présentes
  - Volume des ventes futures



*Vérifiez à quel stage de l'investigation de l'opportunité vous vous trouvez:*

- J'ai identifié et je comprends les tendances essentielles qui touchent mon domaine.
- J'ai analysé leur impact sur mon secteur.
- J'ai identifié de nouvelles opportunités et évolutions dans mon secteur.
- Je suis prêt à saisir ces opportunités.
- J'ai parlé avec des clients qui ont validé le besoin/manque identifié.
- Je comprends comment satisfaire ce besoin sur le marché.

### **Description du produit ou service**

*Savez-vous ce que vous vendez?*

- Je vends un produit.
- Je vends un service.
- Je vends les deux.

*Avez-vous inclus les informations suivantes relatives à votre produit ou service dans votre plan d'affaires?*

- Caractéristiques qui ajoutent de la valeur à votre produit ou service
- Avantage de ces caractéristiques pour vos clients
- Votre avantage concurrentiel (proposition exclusive de vente, ou USP)

*Que sont les caractères tout particuliers de votre produit/service?*

- Qualité supérieure du produit ou service
- Réputation
- Livraison
- Heures d'ouverture

*Comment votre produit ou service se positionne-t-il par rapport à la concurrence?*

- Mon produit ou service est moins cher.
- Mon produit ou service est plus cher.
- Mon produit ou service a le même prix.
- Mon produit ou service est d'une meilleure qualité.
- Mon produit ou service est nouveau sur le marché. Il défie les substituts.

### **Marché cible**

*Avez-vous analysé les paramètres suivants lorsque vous avez choisi et confirmé votre marché cible? Je vends mon produit ou service:*

- Interentreprise (Business to Business)
- A des clients individuels (Business to Consumer)
- Les deux

*Si vous vendez à des clients individuels, vérifiez lesquelles des informations suivantes vous avez déjà trouvées:*

Information démographique

- Tranche d'âge
- Sexe
- Nombre d'enfants
- Achats moyens
- Location/Propriété
- Bagage culturel/ethnique
- Tranche de revenu
- Adresse
- Occupation
- Education
- Dimensions du marché
- Etat matrimonial

Informations psycho graphiques

- Fréquence d'achat
- Attitudes
- Comportements
- Préférences
- Ce qu'ils aiment
- Ce qu'ils n'aiment pas

*Si vous vendez à d'autres entreprises, vérifiez les informations que vous avez déjà trouvées:*

Informations démographiques

- Nombre d'entreprises
- Âge de l'entreprise
- Adresse de l'entreprise
- Volume de ventes
- Valeur moyenne des achats
- Secteur d'affaires
- Nombre de salariés

Informations psycho graphiques

- Qu'est-ce qui influence la décision d'acheter?
- Votre produit ou service satisfait quels besoins?
- Qui est le décideur clé
- Jour/mois de l'achat
- Fréquence des achats

*Avez-vous analysé lequel des facteurs suivants est le plus important pour vos clients lorsqu'ils prennent la décision d'acheter?*

- Prix
- Qualité
- Apparence
- Conditionnement
- Taille
- Service
- Durabilité
- Facilité d'utilisation
- Emplacement
- Réputation
- Conditions de règlement
- Publicité et promotion

*Avez-vous divisé votre marché cible en:*

- Marché primaire
- Marché secondaire
- Marché tertiaire

*Avez-vous un plan d'introduction pour ces marchés?*

- Oui, j'ai développé une stratégie de marketing détaillée pour entrer sur tous ces marchés. Elle est présentée dans la section marketing de mon plan.
- Non, je suis toujours en train de mener une enquête sur le sujet.

### ***Recherche de marketing***

*Avez-vous rassemblé des informations de quelques-unes des sources suivantes:*

- Données secondaires:  
Informations qui existent déjà comme les statistiques et les informations démographiques concernant le marché cible.
- Données primaires:  
Toute information directe recherchée par l'entreprise, même pendant des discussions informelles avec les clients potentiels.

*Avez-vous parcouru les étapes suivantes lorsque vous avez fait votre recherche de marketing?*

- Fixer votre budget.
- Déterminer quelle est l'information dont vous avez besoin.
- Fixer une échéance à votre recherche.
- Analyser le matériel de recherche secondaire que vous avez rassemblé.
- Localiser, lire et apprendre des informations qui existent déjà à propos du marché cible, de la branche, des concurrents et du produit/service.
- Chercher des exemples concrets.
- Organiser les informations importantes qui manquaient.
- Mener une recherche primaire.
- Envisager des outils de recherche, penser à qui vous parlerez et ce que vous demanderez.
- Analyser les résultats de la recherche primaire et secondaire.
- Intégrer ces informations dans le plan d'affaires en adaptant la stratégie de marketing (fixation des prix, publicité, changements du produit/service) pour donner de la crédibilité aux projections de vente.

*Avez-vous utilisé pour votre recherche primaire des outils comme:*

- Enquêtes par téléphone
- Entretiens
- Questionnaires envoyés par la poste
- Formulaires d'adhésion
- Groupes de discussion
- Autres?

*Avez-vous utilisé pour votre recherche secondaire des outils comme:*

- Informations fournies par le recensement de la population
- Profils du marché
- Profils de style de vie
- Autres?
- Associations professionnelles
- Chambres de commerce
- Bibliothèques
- Magazines/journaux locaux

*Avez-vous trouvé la réponse à l'une de ces questions à partir de votre recherche primaire du marché?*

- Y a-t il un besoin pour votre produit?
- Quel est le prix que vos clients sont prêts à payer?
- A quelle fréquence achètent-ils un produit ou service comme le vôtre?
- Comment l'achètent-ils à présent?
- Qu'est-ce qui les fait vouloir l'acheter?
- A quelle entreprise l'achètent-ils d'habitude?
- Qu'est-ce qu'ils aiment à propos du produit ou service?
- Qu'est-ce qu'ils n'aiment pas à propos du produit ou service?

### ***L'analyse compétitive***

*Avez-vous inclus les informations suivantes sur vos concurrents?*

- Une liste contenant tous les concurrents-clés
- Localisation
- Nombres d'années en affaires
- Produit/service vendu
- Établissement des prix
- Heures de fonctionnement
- Le profil de la clientèle
- Une description de leurs stratégies de marketing
- Dimensions de la société
- Stratégie de marketing/ de promotion
- Vos observations
- Une analyse de leurs points forts et faibles

- Une stratégie décrivant votre approche envers ces concurrents

*Où avez-vous trouvé des renseignements sur la concurrence?*

- J'ai rendu visite à mes concurrents personnellement et j'ai observé leurs clients, organisation, personnel et professionnalisme.
- J'ai réuni toutes les informations qu'ils m'ont données.
- J'ai posé des questions à leurs clients (recherche primaire).
- J'ai consulté des sources secondaires comme les Pages Jaunes, des associations professionnelles et des journaux pour rassembler l'information nécessaire.
- J'ai regardé leurs sites Internet.

*Quelles étapes avez-vous suivies pour mener une analyse stratégique de la concurrence? Avez-vous :*

- Développé une liste détaillée de toute la concurrence que vous affronterez dans ce domaine.
- Cherché les concurrents directs qui offrent des produits ou services équivalents au vôtre.
- Cherché des concurrents indirects, des entreprises qui offrent des produits ou services qui peuvent être substitués au vôtre.
- Identifié les points forts de chaque concurrent.
- Identifié les points faibles de chaque concurrent.
- Identifié vos trois avantages les plus importants par rapport à la concurrence.
- Identifié vos trois points faibles les plus importants par rapport à la concurrence.
- Développé une stratégie pour traiter avec les concurrents.
- Imaginé sur papier des meilleures/pires scénarios.
- Vous êtes-vous assuré que votre fixation des prix, positionnement et stratégies de marketing sont assez flexibles pour gérer ces situations.

*"Connaissez vos concurrents de fond en comble et essayez de les vaincre sur chaque point."*

*Ron Connelly, Connelly Group of Companies*

### **La stratégie promotionnelle**

*Comment avez-vous recherché le média publicitaire à utiliser?*

- Identifier le marché que vous ciblez (qui lira votre message).
- Identifier votre message (créer la notoriété de la marque, éduquer, convaincre, résoudre les problèmes).
- Rechercher et collecter le matériel de publicité et promotionnel de vos concurrents. Apprendre de leurs fautes et de leurs succès.
- Contacter les agences de publicité, les stations radio, les journaux, les services de publipostage (Postes Canada) et leur demander de vous envoyer leurs tarifs et du matériel informatif sur leur audience cible.

### ***La stratégie de la fixation des prix***

*Comment avez-vous établi votre politique de prix? Avez-vous:*

- Déterminé les coûts impliqués,
- Déterminé des prix pour les ventes et le profit,
- Adapté la fixation des prix à la prévision des ventes pour les projections des flux monétaires,
- Tenu compte de la perception que les clients ont de la valeur et
- Tenu compte des stratégies internes de marketing (l'image que vous désirez projeter).

*Avez-vous inclus les facteurs suivants dans votre politique de prix?*

- Coûts (Matériel + Main-d'oeuvre + Frais généraux)
- Concurrence
  - Leurs stratégies de fixation des prix
  - Capacité de modifier la détermination des prix
  - Prix plafond
- Le comportement d'achat des clients
- Le rendement du capital investi que vous avez anticipé (marge de profit)

*Avez-vous pris en considération les frais généraux suivants lors de la fixation de prix?*

- Coûts fixes :
  - Loyer
  - Véhicules
  - Frais et charges bancaires
  - Assurance
  - Location
  - Services publics
  - Salaires
  - Autres
- Coûts variables :
  - Stock
  - Commissions
  - Coûts pour les véhicules
  - Main-d'œuvre
  - Honoraires
  - Matériels
  - Autres

*Si vous vendez un service, lors de la fixation des prix, avez-vous pris en considération les composants suivants?*

- Main-d'oeuvre
- Frais généraux
- Marge de profit

*Si vous vendez un produit, lors de la fixation des prix, avez-vous pris en considération les composants suivants?*

- Main-d'oeuvre
- Matériels
- Frais généraux
- Marge de profit

*Avez-vous fait une analyse du seuil de rentabilité, en utilisant les critères suivants?*

■ Seuil de rentabilité par unité =  $\frac{\text{Coûts annuels fixes}}{\text{Prix de vente par unité} - \text{Coûts variables par unité}}$

■ Rentabilité des ventes = # Unités à rentabiliser X Prix de vente/unité

### **Localisation/Distribution**

*Avez-vous tenu compte des aspects suivants dans le choix de votre emplacement?*

- Emplacement
  - Où se situe-t-il? Quels coûts suppose-t-il?
  - Quelle est, du point de vue du marketing, l'importance de l'emplacement pour votre affaire?
  - Prenez en considération l'emplacement résidentiel versus l'emplacement commercial
  - Prenez en considération le centre commercial linéaire versus le centre commercial couvert
  - Quel est le courant de circulation dans le potentiel emplacement choisi?
- Distribution – Comment allez-vous distribuer votre produit?
  - Ventes personnelles
  - Magasins de détail
  - En grossistes
  - Agents de ventes directes
  - Vente par correspondance
  - Agents de ventes indépendants
  - Alliances stratégiques
- Vous devriez enquêter les aspects suivants avant de signer votre bail:
  - Quels sont les courants de trafic?
  - Quel est le trafic dans le centre commercial?
  - Consultez un avocat avant de signer votre bail.
  - Demandez à votre banquier quel type de taux de bail leurs clients négocient.
  - Votre étude du marché devrait mettre en évidence la préférence de vos clients en ce qui concerne l'emplacement.



## LE PLAN OPÉRATIONNEL

### ***Fournisseurs***

*Avez-vous inclus dans votre plan d'affaires les informations suivantes sur vos fournisseurs?*

- Le nom du fournisseur
- L'adresse
- Numéro de téléphone
- Télécopieur
- Personne contacte
- Prix
- Références
- Conditions générales
- Gamme de produits
- Rabais pour le volume commercialisé
- Restrictions d'expédition
- Droits exclusif au produit
- Fournisseurs alternatifs

*Avez-vous recherché les fournisseurs dans les sources suivantes?*

- Pages jaunes
- Les catalogues de fournisseurs
- Annonces parues dans les journaux ou les revues de commerce
- Expositions de commerce

### ***Les plans de production***

*Avez-vous inclus les informations suivantes relatives aux plans de production?*

- La méthodologie de la production
- Recherche et développement (temps investi, exigences futures)
- Analyse des coûts (directs et indirects)
- Les exigences relatives au temps
- Les conditions de l'équipement et de l'établissement
- Accords de sous-traitance
- Développement du prototype
- Stratégie de commercialisation
- Règlements municipaux et de zonage
- Propriété intellectuelle

### ***Les procédures d'exploitation***

*Avez-vous inclus des informations sur ces aspects importants?*

- Détail /service/ vente en gros
- Description des établissements
- Améliorations de l'immeuble donné à bail
- Meuble, installations à demeure, équipements
- Implantation, design et spécifications des entrepôts
- Conditions d'entreposage
- Heures et procédures d'exploitation

### ***Les règlements d'exploitation***

*Règlements fédéraux*

- La taxe sur les produits et services/Taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)
- Déductions à la source pour les employés
- La taxe pour les revenus personnels /de sociétés
  - Déductions d'impôts et versements échelonnés
- Export/Import
- Emballage et étiquetage
- Propriété intellectuelle
  - Marques de commerce
  - Design industriel
  - Brevets
  - Droits d'auteur
- Standards des produits
- La Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (PIPEDA)

*Règlements provinciaux*

- Le permis de vendeur
- Impôt-santé des employeurs
- Sécurité et hygiène du travail
- Contribution-santé de l'Ontario
- Des actes réglementaires spéciaux

*Règlements municipaux*

- Zonage
- Affichage
- Licences, permis

*Exigences en assurance et/ou cautionnement :*

- Assurance erreurs et omissions
- Assurance pertes d'exploitation
- Assurance-invalidité
- Assurance pour entreprise à domicile

*Exigences d'enregistrement d'entreprise*

- Enregistrement du nom commercial
- Constitution

## **ACCRÉDITATION PROFESSIONNELLE**

### ***Ressources Humaines***

*Avez-vous inclus des informations concernant les aspects suivants?*

- Structure organisationnelle
- Salaires
- Fiches des fonctions, rôles et responsabilités
- Les contrats pour les employés et le service
- Informations sur les conseillers et les associés
- Temps pleins versus temps partiel
- Plans futurs des ressources humaines
- Les avantages sociaux des employés

*Avez-vous enquêté les sources suivantes pour l'information concernant les ressources humaines?*

- L'Agence du Revenu du Canada
  - Employé vs. Entrepreneur
  - Retenus à la source pour les employés
- Ministère du Travail de l'Ontario (les lois du travail)
- La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail
- Ressources Humaines et développement social du Canada (assurance emploi)
- Ministère du Revenu de l'Ontario (Contribution santé de l'Ontario et Impôt santé des employeurs)
- Contactez des entrepreneurs potentiels pour apprendre leurs tarifs

## **LE PLAN FINANCIER**

### ***Prévision du flux monétaire***

Prévisionner le flux monétaire c'est simplement prendre les mots du Plan d'affaires et les traduire en chiffres.

*Avez-vous utilisé les étapes suivantes pour déterminer les projections de votre flux monétaire?*

- La section Déboursements (Débours = Frais)
- △ Inclure tous les frais de démarrage + les frais mensuels projetés.
- Projections des recettes
- △ C'est la projection de la somme d'argent que vous allez apporter à l'affaire chaque mois—ce n'est pas une simple suggestion!
- △ Analyser les facteurs qui affectent la collecte des revenus
- Assumer le flux monétaire
  - ✓✓ Justification des projections de vos frais
  - ✓✓ Justification des projections de vos ventes
  - ✓✓ Fournir des cotations
  - ✓✓ La deuxième opinion

*Avez-vous inclus dans les débours tous les frais de démarrage?*

- Publicité
- Assurances
- Acquisition du stock
- Autorisations
- Formation
- Frais juridiques
- Equipement
- Dessins
- Fournitures de bureau
- Téléphone
- Loyer
- Licences et taxes
- Frais comptables
- Commissions bancaires
- Services publics
- Taxes de raccordements et dépôts
- Amélioration des immeubles à bail
- Coûts de main-d'oeuvre
- Affichages
- Frais pour les véhicules
- Frais d'association

*Tous les états financiers suivants sont-ils inclus dans votre plan financier?*

- Projections du flux monétaire
- Compte de profit et pertes
- Bilan

*Avez-vous inclus différents scénarios dans l'état de l'évolution de la situation financière?*

- Le scénario du pire cas
- Le scénario du meilleur cas

*Avez-vous recherché les différentes sources de financement pour votre affaire?*

- Emprunt bancaire
- Amis et famille
- Investissement du capital de risque
- Investissement personnel
- Emprunt d'Etat ou programme de subvention
- Investisseur providentiel

*Avez-vous demandé l'avis des spécialistes suivants en vue de discuter avec eux votre situation financière avant de commencer votre affaire?*

- Avocat
- Banquier
- Conseiller en affaires
- Comptable
- Mentor

#### **TABLE DES MATIÈRES**

Utilisez la liste de contrôle suivante en tant que guide final afin de vous assurer que vous avez inclus dans votre plan d'affaires toutes les informations nécessaires :

- Sommaire de gestion
- Profil de la société (Introduction)
- Analyse du marché et de l'industrie (identification des opportunités)
  - Les tendances de l'industrie
  - L'identification du produit /service
  - Identification du marché cible
  - Recherche commerciale
  - Analyse compétitive
- Stratégie de marketing (Tactiques et Outils)
  - Stratégie de promotion
  - Stratégie de fixation des prix
  - La stratégie de distribution ou de l'emplacement
- Plan opérationnel (Exigences des ressources)
  - Fournisseurs
  - Les plans de production/les exigences d'exploitation
  - Les règlements d'exploitation
  - Ressources humaines
- Informations financières
  - Frais de démarrage
  - Bilan d'ouverture
  - Prévisions du flux monétaire
  - Etats financiers projetés
  - Conditions de financement
  - Analyse/condérations des risques
- Plans futurs
- Appendices

## DEMANDE AUX EXPERTS

### VOTRE AVOCAT ET VOUS

Il est possible que pour le moment, vous n'ayez pas besoin des services d'un avocat. Pourtant, c'est une bonne idée de savoir comment faire avec un avocat, lorsqu'une situation d'affaires survient où l'expertise légale est nécessaire. Avant de vous choisir un avocat, ce serait utile de commencer par demander des références et des recommandations à un ami ou à un collègue. Vous pouvez aussi faire une recherche sur Internet, car la plupart des cabinets juridiques ont des sites Internet.

#### *Votre visite initiale*

Votre visite initiale vous permettra d'observer et d'évaluer la capacité de votre avocat de se plier sur vos besoins et votre personnalité. C'est à ce point-là que l'avocat va discuter le tarif à l'heure, la méthode et les termes du paiement, ainsi que les domaines d'expertise du cabinet juridique.

Il peut mentionner de même que vous aurez des débours facturés à votre nom par la suite. Les débours sont des dépenses que le cabinet juridique peut encourir à votre nom. Elles peuvent inclure les taxes d'enregistrement, les frais de photocopies, le coût des appels téléphoniques interurbains ou internationaux, des taxes postales spéciales ou de courrier, le coût du parking ou de la transportation.

Il y a quelques facteurs à prendre en considération :

#### *Soyez préparés*

Apportez toute documentation pertinente et pièce justificative avec vous à la réunion. Cela comprend tout contrat, bail ou tout autre accord de contribution que vous envisagez signer.

Vous devez avoir confiance en votre avocat et sa capacité de comprendre votre entreprise, afin de représenter votre intérêt le mieux possible. Beaucoup d'avocats se spécialisent pour cette raison. Dans la plupart des cas, vous irez voir un avocat spécialisé en droit des affaires.

Puisque vous allez payer pour le temps de votre avocat, en général, moins vous allez passer de temps chez lui, moins cela va vous coûter. Voici quelques conseils qui vous permettront de minimiser les coûts:

- Rangez tous vos documents. Préparez des copies de tous les documents qui peuvent être utiles à votre avocat. Ainsi, vous serez sûr qu'au moment où vous allez discuter sur la base d'un document spécifique, chacun de vous aura sa copie à examiner.
- Avant la réunion, préparez un bref exposé de vos idées, questions et problèmes à discuter, en écrit. Ceci vous permettra de rester sur la bonne piste et vous assurera du fait que vous allez accomplir les objectifs que vous aviez pour la réunion.

- Essayez de ne pas téléphoner à votre avocat plus souvent qu'il n'est nécessaire. Prenez en considération la possibilité d'écrire ou d'envoyer un e-mail s'il est possible. C'est un moyen de communication très efficace qui a l'avantage de garder une trace écrite de votre message.

Ne vous sentez pas intimidé. Votre avocat travaille pour vous. Il est un expert dans son domaine et vous êtes un expert dans vos affaires ; ensemble vous devriez être une équipe formidable. Vous devriez vous sentir à l'aise pour pouvoir poser des questions si vous ne comprenez pas le conseil qu'il vous a donné. Si vous ne vous sentez pas à l'aise de discuter vos problèmes avec cette personne, trouvez un autre avocat.

#### *Utilisez votre avocat*

Au fur et à mesure que votre affaire s'accroît et change, devant répondre à de nouveaux défis, votre besoin d'avis et de services juridiques devient lui aussi, plus grand.

La liste suivante présente des situations régulières qui peuvent nécessiter l'avis juridique professionnel :

- Obtenir conseil concernant la structure juridique qui correspond le mieux à votre affaire.
- Obtenir conseil avant d'acheter ou de vendre une entreprise.
- Obtenir conseil concernant la structure de financement pour votre entreprise.
- Obtenir conseil relatif aux contrats pour les employés ou les entrepreneurs indépendants.
- Analyser et vous conseiller en ce qui concerne les implications juridiques de la conclusion d'un contrat ou rédiger un contrat pour votre société.

*Cela peut comprendre n'importe lequel des contrats exécutoires suivants:*

- Location/bail --- espace commercial ou équipement de bureau
- Contrat de franchisage
- Contrats de distribution (avec les fournisseurs)
- Contrat de sous-traitance
- Convention entre les actionnaires
- Contrat de société
- Contrat de prêt
- Représenter votre affaire dans un litige

« Succès dans les affaires : la meilleure mesure n'est pas en fonction du temps le plus court d'atteindre vos objectifs mais, à long terme, en fonction de la meilleure manière d'atteindre vos objectifs »

*David Stout, Nelligan O'Brien Payne LLP*

#### **VOUS ET VOTRE COMPTABLE**

Outre le fait qu'il est un expert dans les taxes, un comptable offre différents types d'expertise de valeur. Lorsque vous démarrez une entreprise, il est très important que vous commenciez l'activité ayant un système comptable mis au point et une compréhension de base des méthodes de la tenue des comptes.

### *Votre visite initiale*

Les sociétés de comptabilité offrent souvent une session gratuite d'orientation, alors vous pouvez vous familiariser avec la personnalité de votre comptable, les services disponibles et la structure des frais. Vous devez présenter à votre comptable les mêmes facteurs que vous avez présentés à votre avocat. N'oubliez pas, les deux font partie de votre équipe.

Il y a quelques aspects à prendre en considération :

### *Utiliser un comptable et un aide-comptable*

Beaucoup d'entreprises utilisent un comptable pour créer leurs livres et pour proposer un programme software ou un système manuel de comptabilité facile et efficace, qui va produire des informations financières exactes. Souvent, on emploie un aide-comptable pour tenir les livres à jour sur une base plus régulière parce que leur frais sont moins élevés.

### *Évaluez vos habitudes de tenue de dossiers*

Un grand nombre d'entrepreneurs sont surpris de voir la quantité de paperasserie impliquée dans la gestion d'une entreprise. Si vous trouvez des tickets de caisse dans toutes vos poches, votre cendrier de voiture et votre serviette, c'est probablement un signe qui vous montre que vous ne faites pas un enregistrement juste de vos dépenses.

Ceci aura un effet sur la quantité de dépenses déductibles auxquelles vous avez droit et, au moment du paiement des impôts, vous pourriez bien vous trouver dans la situation où vous payez plus que vous ne le devez. Il se peut que vous ayez besoin d'un comptable qui s'occupe de votre entreprise une fois par semaine, par mois ou par trimestre. L'argent que vous dépensez à présent pourrait être récupéré au moment du paiement des impôts, quand votre comptable s'occupera de vos registres sans devoir trier parmi des boîtes remplies de tickets de caisse!

Vos enregistrements peuvent bien être le facteur décisif pour attirer des investisseurs potentiels, pour faire un emprunt ou même pour faire son apparition sur le marché public. Des enregistrements justes apportent de la crédibilité et un suivi de la croissance de votre entreprise.

Presque toutes les entreprises sont vérifiées au moins une fois. Faites appel à votre comptable pour vous tenir à jour sur les modifications des lois sur les recettes fiscales au Canada. De bonnes pratiques de comptabilité vous prépareront pour une vérification courte et sans problème.



### *Faites appel à votre comptable*

La liste suivante souligne quelques-unes des situations où vous aurez besoin des conseils d'un comptable.

- Recommandation d'une stratégie pour maximiser les profits accumulés ou le profit net, tout en diminuant votre impôt à payer. Cela pourrait inclure des conseils sur la structure d'entreprise la plus appropriée pour votre compagnie. Il est essentiel que vous compreniez les implications des impôts différents pour vous et pour votre entreprise, différences entre l'entreprise personnelle, le partenariat et une personne morale.
- Signature de la déclaration d'impôt sur le revenu annuel.
- Conseils sur la valeur admissible de dépréciation de l'actif. L'Agence du Revenu de Canada (ARC) met à jour et change continuellement le pourcentage de la dépréciation qu'il vous est permis de réclamer sur des biens divers. Cette déduction influence votre profit net et peut vous aider à prendre la bonne décision au bon moment pour faire une dépense de capital.
- Assistance afin de bien comprendre, analyser et remplir les déclarations de trésorerie complètes, l'état des revenus et le bilan. Ces trois documents sont essentiels pour garantir l'obtention de financements, pour rassurer les investisseurs et pour évaluer la santé générale de votre entreprise.
- Donne un plus de crédibilité à votre état financier.

Votre comptable peut être une personne d'importance cruciale dans l'accumulation du capital ou pour trouver des investisseurs, "des anges" désireux de s'impliquer dans la croissance de votre entreprise.

*« L'information financière de qualité ne se traduit pas nécessairement par des systèmes de comptabilité compliqués. Un système de comptabilité est comme tout autre instrument utilisé dans l'activité de votre entreprise; il doit être suffisamment sophistiqué pour fournir les informations dont vous avez besoin pour gérer votre entreprise et suffisamment simple pour que vous puissiez l'utiliser. »*

*Garth Steele CA, Welch & Company LLP, Experts Comptables*

Les entrepreneurs d'autres régions de l'Ontario devraient contacter le Centre d'affaires le plus près pour plus d'informations sur les Ressources de formation dans leur communauté.

## METTRE AU POINT VOTRE FINANCEMENT

Trouver des moyens de financement pour une nouvelle entreprise n'est pas chose facile. Les nouvelles affaires n'ont pas de livres de ventes ou des résultats antérieurs à vérifier. C'est pour cela qu'elles sont considérées comme ayant un degré de risque plus élevé que les entreprises déjà opérationnelles. Les entrepreneurs des nouvelles affaires trouvent difficile eux aussi d'estimer la somme d'argent nécessaire pour mettre une entreprise sur ses pieds. Il arrive souvent que les entrepreneurs sous-estiment la somme d'argent dont ils ont vraiment besoin. Ils ne laissent pas de place pour des obstacles imprévus ou pour des occasions.

Plus de 80% des nouvelles entreprises en démarrage sont financées par les économies personnelles de l'entrepreneur.

### SOURCES DE FINANCEMENT

Les principales sources de financement pour les petites entreprises en démarrage sont les finances propres, les amis et les parents, les anges financiers ou les investisseurs privés, les banques, les agences et programmes gouvernementaux et le capital de risque.

#### *Les fonds personnels*

La source de financement la plus accessible et inconditionnée pour votre nouvelle entreprise est le plus souvent dans votre propre poche. C'est aussi la première source à laquelle il faut faire appel, parce que la majorité des gens ne va pas investir dans votre affaire à moins que vous ne puissiez leur démontrer un engagement financier de votre part aussi. Après tout, pourquoi quelqu'un d'autre investirait dans votre affaire si vous n'êtes pas prêt à mettre vos propres finances en jeu? Cela peut vouloir dire prendre en considération les comptes d'économies ou d'autres investissements, encaisser une police d'assurance vie, vendre une propriété ou reporter d'autres dépenses.

#### *Amis / Parents*

Une fois vos fonds personnels évalués et vu qu'il en manque toujours une partie, il est temps de vous tourner vers les amis et la famille pour mobiliser des fonds. Cela est connu sous le nom « d'argent d'amour » et la majorité des entrepreneurs s'en servent, au moins pour une partie du financement de leur démarrage. Le plus grand risque avec cette source de capital est qu'elle peut créer des tensions dans les relations si l'affaire ne marche pas. Il est donc important que vous traitiez leurs investissements de la même manière que ceux d'une banque ou d'une autre source externe de capital. Faites un accord formel, exposez les termes et les conditions, y compris la planification de remboursement et tenez-les informés de l'avancement de votre entreprise. En fonction de la nature de votre entreprise, ce type de financement peut être suffisant pour compléter vos fonds.

### *Les anges financiers / investisseurs privés*

Les investisseurs privés, connus sous le nom « d'anges », sont de plus en plus présents dans le financement des phases de début d'affaires. Les anges sont d'habitude des individus avec des capitaux propres, y compris des entrepreneurs prospères, des cadres supérieurs et des professionnels. Ils représentent la seule grande source de capital extérieur de démarrage pour les entrepreneurs. En plus de fournir le capital, ils peuvent aussi fournir d'expérience et d'expertise de management, facteurs décisifs dans le développement et le succès des entreprises jeunes et débutantes. Ils représentent une composante cruciale du marché des capitaux propres. Trouver des investisseurs privés n'est pas facile. Ils sont en principe des personnes privées qui gardent leurs activités d'investissement confidentielles et qui préfèrent se renseigner sur les occasions d'investissements auprès des sources fiables. Le processus d'investissement peut être assez long et peut durer de quelques semaines à quelques mois. Les investisseurs privés peuvent être trouvés par l'intermédiaire des professionnels tels que comptables, avocats et conseillers d'investissements, car d'habitude ils ont des clients qui peuvent être des investisseurs privés actifs. Les investisseurs privés peuvent fournir un capital qui peut varier entre 10 000 \$ et 500 000 \$. La plupart d'entre eux préfèrent s'associer avec d'autres investisseurs.

Cet investissement prend souvent la forme d'acquisition des actions dans l'entreprise principalement pour compenser le manque d'actifs qui peuvent être portés en garantie et du degré de risque assez élevé impliqué. Vu le risque, les investisseurs qui font des investissements directs dans des compagnies privées, cherchent normalement à obtenir des bénéfices plus importants que d'autres investissements plus conventionnels. Ainsi, les occasions d'affaires appropriées à ce type d'investissement sont celles qui démontrent un potentiel élevé de croissance.

Avant de démarrer la recherche du financement par un « ange », l'entrepreneur doit bien connaître les caractéristiques de ce type d'investisseur et il doit y être tout à fait préparé. Les mauvaises premières impressions sont, le plus souvent, les dernières. Pour aider les entrepreneurs à mieux comprendre les caractéristiques spécifiques, les préférences d'investissement et les attentes des investisseurs privés, ce sujet est traité plus en détail à la fin de cette section.

### *Les banques*

La banque est une des sources externes de financement les plus utilisées pour les nouvelles entreprises. La confiance dans la capacité d'une personne de rembourser le crédit est le critère principal qu'une banque prend en considération lors de l'évaluation d'une demande de crédit. Cette confiance est fonction de nombreux facteurs:

- 1) Les résultats antérieurs de la personne et ses renseignements de solvabilité,
- 2) Un flux de trésorerie de l'entreprise suffisant pour honorer le planning de remboursement, et
- 3) Un capital suffisant ou des actifs. Les banques ne prennent pas de grands risques.

Les banques ont la responsabilité d'assurer la sécurité de l'argent de leurs déposants et d'obtenir un profit raisonnable. Malheureusement, beaucoup d'entrepreneurs ne comprennent pas ce fait.

Ainsi, il arrive souvent qu'un entrepreneur non avisé entre dans une banque, demande un crédit et s'il est refusé, qu'il dise que la banque ne se soucie pas du « petit monde ». Un entrepreneur avisé, va dans une banque avec toutes les informations qu'un banquier pourrait demander, sur le bout des doigts, y compris ses antécédents financiers, un renseignement de solvabilité, un état financier actuel, un plan d'affaires et un CV.

Si vous êtes éligible, les types de financement que vous pouvez obtenir de votre banque incluent :

*Crédits à court terme* – remboursables d'habitude de 30 à 180 jours, les crédits à court terme sont utilisés pour l'achat de stocks extraordinaires, pour financer les manques de liquidités et pour bénéficier des discounts des fournisseurs pour les paiements en avance. D'habitude on demande une forme de caution personnelle, à part des biens de la société ou des assurances, pour garantir ces crédits.

*Les crédits de fonctionnement* – les banques vont d'habitude prêter environ 65-80% de la valeur des créances approuvées et un maximum de 50% sur inventaire mais à court terme. On n'accepte pas toutes les créances, on cible d'habitude ceux qui présentent un bon risque de crédit et qui ne dépassent pas 90 jours, quant aux moyens fixes, on accepte seulement les stocks de matière première et des produits finis (qui sont facilement vendables). Il se base d'habitude sur une ligne de crédit qui vous permette d'obtenir des financements jusqu'à une limite préétablie et de rembourser le financement avec intérêts. Cela peut être comparé avec un virement automatique. On établit de petites lignes de crédit sans caution, en fonction de l'état financier de l'entrepreneur et des résultats obtenus.

*Prêts sur immobilisations* – d'habitude il s'agit de crédits à long terme faits pour une année ou plus, pour couvrir les coûts des moyens fixes, tels machines / équipements, véhicules, immeubles commerciaux et biens immobiliers. Il s'agit d'habitude des prêts à long terme, liés à la durée de vie du bien. Ces crédits couvrent d'habitude entre 60 et 80% du coût d'un équipement et approximativement 75% de la valeur de marché d'une propriété. Les entrepreneurs doivent savoir que la plupart des crédits commerciaux faits à la banque, tant les crédits de fonctionnement que les crédits à terme, sont des crédits à vue, donc peu importe le terme, la banque peut demander d'être remboursée si elle croit que la compagnie a des difficultés. Voilà pourquoi, on n'insistera jamais assez sur l'importance d'une communication ouverte entre le banquier et l'entrepreneur.

*« Il faut faire des efforts considérables quand vous choisissez votre banquier. N'oubliez pas que le banquier est plutôt un conseiller financier ou un partenaire. Traitez la première rencontre comme une entrevue et soyez convaincus qu'ils peuvent satisfaire les points suivants :*

1. *Est-qu'ils ont de l'expérience à créditer des petites entreprises?*
2. *Est-ce que leur travail inclut le mandat d'accorder des crédits pour les petites entreprises?*
3. *Est-ce qu'ils sont intéressés et à l'aise avec ce que vous leur présentez?*

4. *Est-ce qu'ils ont le temps de vous accorder une audience correcte?*
5. *Est-ce qu'ils ont l'autorité de prendre des décisions? »*

*Bob Morais, Strata KBD Inc.*

Un banquier expérimenté et intéressé peut être le meilleur atout d'une petite entreprise. Quand cela s'ajoute à une communication effective et continue (tant positive que négative), le résultat obtenu est un niveau de confort qui sera bénéfique pour la petite entreprise dans l'avenir.

*« Vous ne devez pas tenir votre banque pour un simple fournisseur de capital pour votre entreprise. Cherchez quelque chose de plus à votre banque, y compris des conseils sur: des services que la banque peut offrir pour minimiser le temps passé avec les activités liées à la banque ; recommandations pour d'autres sources d'information et sur des outils pour aider votre affaire à avoir du succès ; conseils sur comment personnaliser votre crédit afin de satisfaire les besoins de votre entreprise ; et sur l'accomplissement de vos finances personnelles et de vos objectifs d'investissement. Pour beaucoup d'entreprises, la majorité du capital viendra d'autres sources que la banque. Il faut comprendre tous les produits et les services qui sont disponibles, y compris les conseils sur le capital et sur les finances. »*

*Ken Locklin, RBC Royal Bank*

### *Gouvernement*

Les gouvernements de tous les niveaux ont développé un certain nombre de programmes d'assistance pour les petites entreprises. Quand même, il n'y en a pas autant qu'il y en avait à la fin des années '80 et '90 et la plupart d'entre eux sont sous forme de crédits. Parmi les sources clés se trouvent : le prêt à l'amélioration des entreprises (PAE), la Banque de Développement du Canada, la Société d'aide au développement des collectivités, PARI, et pour les jeunes entrepreneurs, et le Programme Entreprise d'été. Veuillez trouver des renseignements plus détaillés sur ces types de crédits dans le tableau à la fin de cette section.

### *Le capital risque*

Les capitalistes de risque fournissent des financements en échange d'actions pour le lancement ou pour le développement des entreprises. Ces investisseurs sont généralement à la recherche des occasions d'investissements dans des sociétés bien établies, qui ont besoin de 1 000 000 \$ ou plus, et qui puissent leur faire gagner entre 40 et 50% de bénéfice annuel. Ainsi, il y a peu d'occasions d'affaires qui aient un potentiel de développement suffisant pour attirer ce genre d'investissements. En fait, les sociétés au capital de risque investissent seulement dans 4-5% des occasions qu'elles passent en revue. Le capital de risque est donc plus adéquat pour les sociétés avec des produits intérieurs, des marchés internationaux à l'export et du potentiel élevé de développement.

### *D'autres sources de financement*

#### *Financement interne*

- Emprunt des actionnaires
- Bénéfices non-répartis
- Paiement des employés en actions
- Location contre les achats
- Rabais/financements
- Paiements en avance des clients des fournisseurs /Facturation en avance
- Immobilier / nouvelle hypothèque

*« Ne comptez pas votre argent avant qu'il ne soit dans votre compte en banque. »*

*Anne Barron, AB Comm*

### **TYPES DE FINANCEMENTS**

Le capital d'une affaire est normalement investi dans deux directions principales : financement par emprunt ou financement par actions.

#### 1) Financement par actions:

- Investissement dans l'affaire en tant que propriétaire.
- Investissement en tant que partenaire.
- Acheter des actions dans une corporation.

#### 2) Financement par emprunt :

- Argent prêté à l'entreprise par une source externe, qui est remboursé dans le temps.

Un mélange des deux types peut aider une entreprise. Un déséquilibre peut conduire à des problèmes. Vous devez prendre en considération dans votre état de l'évolution de la situation financière tout paiement de crédit. Démarrer une entreprise sans avoir un financement suffisant peut conduire très rapidement à de graves problèmes.

#### *Financement par emprunts – Éléments-clés*

- Vous gardez plus de contrôle sur votre entreprise.
- Les paiements peuvent s'avérer lourds pour votre trésorerie.
- On impose des contraintes et des conditions pour le remboursement du crédit.

#### *Types de financements par emprunts*

- *Opérationnel (comptes débiteurs et inventaire)*
- *À court terme (biens courants)*
- *À long terme (moyens fixes)*

### *Financement par actions – Éléments-clés*

- Demande plus d'implication de la part des investisseurs.
- Réduit le stress dans la trésorerie.
- Vous devez renoncer à une partie de la propriété de l'entreprise.

### *Types de financements par actions*

- Comptant sur l'apport de capital
- Actions personnelles (amortissement, apport personnel sous forme de travail)
- Argent des partenaires ou infusion de capital
- Argent d'amour (de la famille ou des amis)
- Investisseur (préféré ou actions ordinaires)

### *Recherche financière – les dix meilleurs conseils*

1. Soyez préparé quand vous rencontrez un investisseur ou un banquier. Prenez avec vous le plan d'affaires complet, le rapport d'activité sommaire ou le prospectus et les états financiers.
  - Démontrez vos connaissances dans le domaine
  - Connaissez les points forts et les points faibles de votre plan
  - Comprenez vos informations financières.
  - Soyez clair et précis sur votre occasion
2. Soyez sûr d'avoir la capacité de rembourser ou de retirer l'investissement.
3. Accentuez les habilités managériales et les références ; en particulier avec les investisseurs par actions, dont la décision d'investissement est guidée par leur confiance dans vos habilités de développer la compagnie.
4. Investissez une partie de votre propre capital pour démontrer votre implication et conviction dans l'entreprise.
5. Développez une stratégie de financement à long terme
6. Trouvez du financement adéquat à votre affaire. Soyez préparé à vous débarrasser d'une entreprise si vous ne l'aimez pas.
7. Cherchez des alliances stratégiques ou des co-participations avec des fournisseurs ou des clients pour équilibrer vos ressources financières.
8. Faites appel à vos contacts. L'établissement d'un réseau de contacts est la clé pour faire passer « Le message »
  - Dressez une liste de tous ceux que vous connaissez
  - Dressez une liste avec tous ceux qu'ils connaissent à leur tour
  - Vous serez étonnés de voir comment vous pouvez trouver quelqu'un qui connaît, ou qui connaît quelqu'un qui connaît, un investisseur clé que vous essayez de trouver. Cela fonctionne vraiment!
9. Révisez régulièrement la structure de capital de votre entreprise, pour être sûr qu'elle soit adéquate. La proportion des financements par la banque ou par des investisseurs privés et par le capital du propriétaire peut changer en fonction des circonstances.

10. Connaissez vos objectifs financiers. Voulez-vous le contrôle ou le développement? Parfois, le développement financier signifie une perte de contrôle.

« Prenez le temps de réfléchir ou vous voulez arriver avec votre affaire, comment vous voulez y arriver et, n'oubliez pas – la personne la plus importante pour laquelle vous faites tout cela, c'est vous. »

Ken Locklin, RBC Royal Bank

### Accès aux anges financiers

À cause de l'importance de plus en plus grande des anges financiers en tant que source de capital de lancement pour les entrepreneurs, nous avons développé cette section pour fournir quelques informations supplémentaires et des conseils qui se réfèrent spécialement aux anges financiers. Dans le marché d'Ottawa cette source particulière a été largement utilisée par l'industrie de la technologie pour sécuriser des investissements dans les phases initiales d'opération de l'entreprise. Il est aussi approprié pour d'autres secteurs d'activité à condition que le développement de l'entreprise permette de préconiser un profit annuel entre 30-40%.

Pour aider les entrepreneurs à comprendre le profil d'un ange financier typique, le Centre d'Entreprenariat et l'Ottawa Capital Network ont faits une étude sur les investisseurs privés de la région d'Ottawa. Les données suivantes incluent les points essentiels de l'étude, dont la plupart sont considérées comme des indices des caractéristiques de la communauté des investisseurs privés du Canada.

### Caractéristiques des anges financiers

- *Démographique*: entrepreneurs, professionnels ou chefs d'entreprises, bien instruits et qui peuvent être décrits comme des autodidactes prospères.
- *Taille préférée de l'investissement* : < 50 000 \$ - 65% ; 50 000 \$ à 150 000 \$- 35%
- *Stage préféré de développement de la compagnie* : germe (stage de concept) – 53%, lancement (prêt à entrer sur le marché) – 32%
- *Secteurs préférés d'affaires* : création de logiciels, radiocommunication, télécommunications, services.
- *Note*: La concentration sur les investissements dans la technologie est considérée unique dans le marché d'Ottawa grâce à la force de cette industrie. Les préférences peuvent varier dans d'autres régions.
- *Longueur moyenne du processus d'investissement* : < 3 semaines – 14% ; 3 à 6 semaines – 14% ; > 6 semaines – 73%
- *Bénéfice attendu sur l'investissement (annuel)*: <30% --- 35% ; 30 à 40% --- 22% ; > 40% --- 43%.
- *Domaines d'implication active dans les compagnies financées* : finances – 35% ; marketing – 35% ; généralement – 75% ; planning stratégique – 55%.
- *Horizon préféré de sortie de l'investissement* : < 3 ans – 15% ; 3 à 5 ans – 57% ; > 5 ans – 54%.



Les entrepreneurs qui abordent des investisseurs privés doivent être tout à fait préparés. Cela implique accomplir le plan d'affaires (voir : Préparation du plan d'affaires, page 37) et assembler l'équipe managériale. Les carences qui, selon les commanditaires, ont mené aux décisions de refus des occasions d'investissement, incluent : manque de compétences managériales, équipe managériale incomplète, incompréhension du marché pour le produit/service ; recherche de marché et position compétitive inadéquates ; plan d'affaires faible/irréaliste ; et des attentes irréalistes pour le processus de mobilisation de fonds.

En retour, les éléments clés qui ont encouragé l'investissement, incluent : la confiance dans l'équipe managériale, un fort potentiel de vente du produit, connaissance des joueurs clés dans le domaine d'activités, une différenciation claire des produits sur le marché, et l'implication de l'entrepreneur dans son propre développement et sa disposition d'accepter des conseils.

Vous allez trouver ci-dessous d'utiles conseils si vous pensez que votre occasion d'investissement est appropriée pour les commanditaires et si vous voulez aborder ce type d'investisseur.

#### *Aborder des anges financiers*

- D'abord mettez-vous en valeur en soulignant et en démontrant votre compétence managériale et votre vision.
- Soyez claire et concis quand vous décrivez votre occasion d'investissement et lorsque vous répondez aux questions – vous risquez de « perdre » l'investisseur si vous n'êtes pas concentré ou si vous utilisez un langage (i.e. technique) qui peut être confus.
- Soyez honnête tout le temps et discutez ouvertement les points forts et les points faibles de votre entreprise – les investisseurs s'attendent à ce que toutes les compagnies aient des faiblesses et ils vont fouiller jusqu'à ce qu'ils trouvent les vôtres.
- Soyez prêts à discuter de l'évaluation, de la stratégie de sortie et taux de revenu. Cherchez des conseils professionnels dans le domaine si nécessaire.
- Soyez prêts à rencontrer le plus d'investisseurs qualifiés possible – et ne vous arrêtez jamais à rencontrer de nouveaux investisseurs jusqu'à ce que vous ayez assuré le financement requis.
- N'oubliez pas que les affinités personnelles ont un revers de la médaille aussi ; il est impératif que vous partagiez les mêmes visions et les mêmes projets pour la compagnie. Les mauvaises relations peuvent mener à la disparition de votre compagnie.
- N'oubliez jamais qu'un investisseur est dans les affaires pour la même raison que vous – faire du bénéfice;
- N'oubliez pas de gérer votre entreprise. Chercher de l'investissement est une étape importante, mais il ne faut pas que cela vous occupe entièrement.

« Dans la recherche des investisseurs par action, préférez ceux qui peuvent rajouter de la valeur à votre compagnie dans la forme d'assistance managériale. »

*Denzil Doyle, GrowthWorks WV Management LTD.*

## SURVOL DES PROGRAMMES DE FINANCEMENT

La liste suivante met en évidence les plus importants programmes gouvernementaux existants à partir de novembre 2005, pour aider les petites entreprises. Comme l'offre de programmes est en permanent changement, n'oubliez pas de conduire toujours votre propre recherche pour d'autres programmes de crédits ou de subvention.

### SOURCES DE FINANCEMENT POUR LES PETITES ENTREPRISES

#### *Programme de Financement des Petites Entreprises du Canada*

But:	Financements des entreprises en cours de lancement et des entreprises déjà existantes
Montant du prêt:	250 000 \$
Critères du programme :	Achat ou location de terrain et/ou de locaux commerciaux; achat d'équipements
Termes:	Jusqu'à 90% de financement ; 10 ans ; 3% plus bas que le taux d'intérêt préférentiel (variable); frais d'enregistrement.
Formulaires de candidature disponibles:	Banques à charte, Coopératives de crédit
Informations disponibles sur le site:	<a href="http://www.strategis.ic.gc.ca">www.strategis.ic.gc.ca</a>

#### *Entreprise d'Été*

But:	Financement des entreprises en cours de lancement
Montant:	Jusqu'à 3 000 \$
Critères du programme:	Étudiant à plein temps entre 15-29 ans ; entreprise pendant l'été Programme soumis aux changements annuels
Formulaires de candidature disponibles:	<a href="http://www.sbe.gov.on.ca">www.sbe.gov.on.ca</a>

### *La Solution Co-Vision*

But : Financement des entreprises en cours de lancement  
Montant du prêt : Jusqu'à 100 000 \$ pour des nouvelles entreprises  
Critères du programme : Etape de lancement ; démonstration d'un réel potentiel de marché et de ventes ; management sain; implication du propriétaire  
Termes : 4 à 6 ans ; le remboursement du principal peut être ajourné pour une année

Formulaires de candidature disponibles: La Banque de développement du Canada; [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

### *Fonds de Roulement à des Fins de Croissance*

But: Crédit pour l'innovation  
Montant du prêt: Jusqu'à 250 000 \$  
Critères du programme : Equipe de management expérimentée et accomplie; ligne de crédit existante; prospects solides de développement et de rentabilité; nouveaux marchés identifiés ou marchés étendus; bonne implication financière des dirigeants; le crédit est basé sur les besoins de trésorerie de la compagnie.  
Termes: 4 à 7 ans, paiement du principal peut être reporté d'un an.

Formulaires de candidature disponibles: La Banque de Développement du Canada; [www.bdc.a](http://www.bdc.a)

### *Le Prêt Productivité Plus*

But: Financement d'équipements  
Montant du prêt : Jusqu'à 5 000 000 \$, jusqu'à 100% du coût de l'équipement plus 25% (jusqu'à 500 000 \$) pour des dépenses liées à l'acquisition  
Critères du programme: En affaires depuis au moins 1 an ; prospects solides de développement et de rentabilité, équipe managériale saine, bonne implication financière des dirigeants, occasion d'augmentation de la productivité.  
Termes : Jusqu'à 8 ans

Formulaires de candidature disponibles: La Banque de Développement du Canada; [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

### *Financement Subordonné*

But: Liquidités et financement par des quasi-capitaux propres  
Montant du prêt: Entre 250 000 \$ et 5 000 000 \$

Critères du programme : Historique de rentabilité et un potentiel de développement au-dessus de la moyenne ; produits ou services qui servent des marchés établis ; un avantage concurrentiel ou une position stratégique encourageante sur le marché ; une équipe managériale compétente, complète et expérimentée ; des plannings de remboursement flexibles et personnalisés basés sur les besoins de trésorerie ; démarrage des remboursement du principal/redevances peuvent être reportées de plus d'un an.

Termes : Le terme normal est entre six et huit ans ; des prix flexibles: taux d'intérêts de base plus une redevance des ventes de la société.

Formulaires de candidature disponibles: La Banque de développement du Canada; [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

#### *Financement par Capital de Risque*

But : Financement par actions

Montant du prêt : Jusqu'à 5 000 000 \$

Critères du programme : Petites et moyennes entreprises canadiennes ; plan d'affaires solide et compréhensible ; produit unique, technologie, service d'approche du marché, équipes de management dynamiques, dédiées et compétentes ; peut être à n'importe quel stage du cycle de vie d'une compagnie.

Termes : Financement maximum de 5 000 000 \$ avec un investissement initial moyen de 1 000 000 \$ ; le financement est flexible ; capitaux propres, options, garanties, ou convertibles et d'autres formes d'obligations non garanties, en fonction des besoins de la compagnie ; 3 à 7 ans.

Formulaires de candidature disponibles: La Banque de développement du Canada; [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

#### *Programme d'Aide à la Recherche Industrielle (PARI)*

But : Projets à frais partagés

Montant du prêt : De 5 000 \$ jusqu'à 500 000 \$

Critères du programme : Projets d'amélioration de la technologie ; recherche et Développement ; petites ou moyennes entreprises canadiennes constituées en société (500 employés ou moins)

Termes : PARI peut financer jusqu'à 50% des coûts de recherche et de développement de certains projets.

Formulaires de candidature disponibles : [www.irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca](http://www.irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca)

### *Fonds d'Emprunt Communautaire d'Ottawa*

But :	Faciliter l'accès au capital dans la communauté
Montant du prêt :	De 1 000 \$ jusqu'à 15 000 \$
Critères du Programme :	Le prêt peut être utilisé pour démarrer ou pour l'expansion d'une entreprise, notamment aux titres suivants: fonds de roulement; capital d'amorçage; achat d'immobilisations. Le candidat doit avoir réussi un programme de formation en affaires associé au FECO ou un programme équivalent adéquat.
Termes:	Le programme a des taux d'intérêt qui varient entre 3% et 7% de plus que le taux préférentiel courant et une période d'amortissement de 12 à 48 mois ; une taxe unique d'administration est perçue pour tous les prêts, à partir de 6.5% du montant emprunté.
Formulaires d'application disponibles :	<a href="http://www.oclf.org">www.oclf.org</a>

### *Prestations pour le Programme de travail indépendant*

But:	Les prestations pour activités indépendantes du Bureau des Ressources Humaines et Développement Social Canada (RHDS) assurent le support, la formation et l'assistance technique des personnes pour les aider à travailler à leur compte.
Montant du prêt:	Les participants reçoivent un soutien au revenu conformément à un accord préalable pour les aider à lancer leur entreprise. Le soutien au revenu est fourni pour une durée maximale de 52 semaines.
Termes:	Les participants éligibles sont ceux qui, conformément à la Loi sur l'assurance-emploi, sont en chômage au moment d'inscription au Programme Travail Indépendant et: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pour qui la période de prestations a été établie ou s'est terminée au cours des 36 mois précédant la date de la demande d'assistance; ou</li><li>• Pour qui une période de prestations parentales ou de maternité a été établie dans les 60 mois précédant la date de demande d'aide, période après laquelle la personne, qui à présent souhaite réintégrer le marché du travail, a quitté le marché du travail afin de soigner un nouveau-né ou un enfant récemment adopté.</li><li>• D'autres critères peuvent s'appliquer.</li></ul>
Formulaires d'application disponibles:	Ressources Humaines et Développement Social Canada; <a href="http://www.hrsdc.gc.ca">www.hrsdc.gc.ca</a>

## MISE EN ROUTE

Une fois que l'entreprise est opérationnelle, il est important de planifier une évaluation périodique de sa performance. C'est facile de se laisser emporter par les tâches quotidiennes de l'administration et de négliger la perspective d'ensemble – c'est-à-dire, la performance réelle de l'entreprise par rapport aux objectifs visés. La plus importante méthode d'évaluation de l'entreprise est d'avoir toujours à l'esprit votre projet d'entreprise initial.

Le projet inclut vos estimations préalables pour la situation de l'entreprise, à travers les étapes-clés, y compris les premiers six mois d'activité et le moment de référence marqué par le premier année d'activité. Pendant la comparaison du projet initial avec les résultats concrets, il se peut que vous deviez réviser votre projet d'entreprise en conformité avec les possibles mutations survenues sur le marché ou dans le milieu d'affaires en général et qui ont affecté la façon dont vous faites des affaires.

Vous pouvez donc vous servir de ce moment comme opportunité pour apporter tous les changements nécessaires à votre projet d'entreprise pour qu'il reflète avec plus de précision l'état courant du milieu d'affaires et du marché. Un projet d'entreprise doit changer pour satisfaire les besoins du monde changeant et intégrer les connaissances et les idées nouvelles dans ses activités quotidiennes.

En outre de la consultation du projet d'entreprise initial afin d'évaluer l'état de votre entreprise, les conseils et les suggestions figurant dans cette section vous aideront à détecter et régler les points sensibles.

*« À mesure que l'entreprise grandit, il est important pour son propriétaire de maintenir sa présence sur le marché. Vous devez vous assurer en permanence que vos affaires restent centrées sur la philosophie et les principes sur lesquels vous avez fondé l'entreprise. »*

*Irene Martin, Retire-at-Home Services*

## REPRENDRE VOTRE SOUFFLE: COMMENT ANALYSER LA SITUATION ACTUELLE

La section suivante vous offre quelques conseils et critères utiles pour une évaluation de la situation financière générale de votre entreprise. Il est important de reprendre son souffle et prendre du temps pour analyser la gestion, le marketing et la situation financière de son entreprise.

### Gestion

Notez les détails qui occupent la plupart de votre temps. Vous devriez vous assurer que les longues heures de travail passées au bureau sont productives et visent des problèmes pertinents.

Comme exercice, effectuez une analyse de votre temps et conservez un suivi de ce que vous faites chaque heure pendant une semaine.

Après une semaine, comptez le temps que vous avez consacré aux aspects vitaux comme :

- Vente
- Marketing
- Administration
- Planification
- Réseautage

*Les questions que vous devriez vous poser sont :*

- Consacrez-vous assez de temps aux aspects essentiels pour le développement de votre entreprise, comme par exemple la production de revenu? Sinon, vous devez déterminer s'il est possible de déléguer cette tâche à votre personnel ou à un sous-traitant. Si possible, vous devriez organiser votre temps afin de pouvoir vous occuper des ventes et du marketing quand les clients sont disponibles et reporter les activités moins rentables après les heures de fermeture.
- Est-ce que votre comptabilité est mise à jour? Sinon, vous devriez peut-être embaucher un aide-comptable ou un comptable pour l'actualiser. Vous pouvez la reprendre à partir de là. Organisez-vous pour ne pas perdre de temps, donc d'argent. Plus vous attendez pour vous organiser, plus de temps et d'argent vous devrez investir pour corriger cette situation.

*« L'une des choses les plus difficiles que l'entrepreneur doit apprendre au fur et à mesure du développement de ses affaires est d'être capable de déléguer. Vous ne pouvez plus achever toutes les activités vous-même. Essayer de le faire peut affecter de façon significative le développement de votre entreprise et peut diminuer le nombre de vos opportunités. »*

*Shirley Westeinde, Westeinde Group*

## **Marketing**

Vous devez rester conscient en permanence du fait que votre environnement change constamment. Votre produit ou service aura du succès seulement si les gens le considèrent nécessaire et abordable. Si leurs exigences changent, vous devez établir s'ils peuvent toujours rester vos clients et si vous pouvez ajuster votre produit ou service selon leurs exigences avant que votre concurrence le fasse.

Examinez :

*Votre produit ou service.*

- Est-ce qu'il y a des changements que vous devriez faire pour accroître vos ventes?
- Avez-vous effectué des sondages pour déterminer ce qu'ils aiment ou réprouvent en ce qui concerne votre entreprise? (la satisfaction des clients est un critère essentiel pour le succès de l'entreprise)
- Est-ce que votre marchandise reste à moisir sur les étagères?

*Les clients.*

- Quel est le pourcentage de vos clients fidèles?
- Est-ce que vous attirez des clients de vos concurrents?
- Est-ce que vos clients vous recommandent?
- Est-ce que les réclamations et suggestions de vos clients vous intéressent?

*La compétition*

- A-t-elle réagi à votre accession au marché?
- Prenez-vous connaissance de votre concurrence?
- Ont-ils changé leurs prix ou leurs services récemment?
- Avez-vous pris des parts de marché à vos concurrents?

*Publicité*

- Surveillez-vous l'efficacité de vos programmes publicitaires?
- Est-ce que ces programmes ont vraiment attiré l'attention des gens sur votre produit ou service?

*Vente*

- Est-ce que le niveau de vos revenus est conforme aux prévisions initiales?
- Avez-vous bien organisé votre département des ventes?
- Avez-vous les outils de vente nécessaires?
- Avez-vous organisé une équipe de vente performante?
- Est-ce que vous avez des ventes?

*« La concentration est l'élément essentiel pendant la phase initiale de développement d'une entreprise. Il est préférable de se concentrer sur un nombre réduit de produits et segments du marché pour un an ou deux. Diversifiez vos activités au cours des années suivantes. »*

*David McCarthy, BCE Capital*

## **Analyser la santé de votre entreprise**

*État financier*



Il n'est jamais trop tôt pour évaluer la situation financière de votre entreprise. Beaucoup d'entrepreneurs craignent ce type d'analyse, mais un entrepreneur intelligent examine la situation et établit la meilleure modalité pour la redresser aussitôt qu'il découvre des signes de problèmes.

La section suivante décrit quelques ratios financiers qui peuvent vous être utiles pour une comparaison de votre situation avec les ratios standards de votre domaine, afin d'évaluer vos performances.

$$\text{Ratio du fonds de roulement} = \text{actifs circulants} / \text{passif à court terme}$$

Le ratio du fonds de roulement vous montre si vous avez assez de liquidités par rapport à vos dettes à court terme.

Les **actifs circulants** sont les éléments dont vous pouvez liquider pendant l'exercice comptable.

- Argent liquide
- Placements
- Comptes clients
- Stock
- Charges payées d'avance

Le **passif à court terme** est l'ensemble des dettes dont vous pouvez vous acquitter pendant l'exercice comptable.

- Comptes fournisseurs
- Charges à payer accumulées (appointements, salaires, intérêts des crédits bancaires, taxes, etc.)

Les chiffres proviennent de votre bilan. En règle générale, la valeur de votre ratio du fonds de roulement devrait être supérieure à deux. Cela veut dire que la valeur des actifs circulants est double par rapport au passif à court terme, et vous pouvez rembourser vos dettes. Si votre ratio du fonds de roulement baisse au-dessous de 1.0, vous êtes en grand danger financier.

Vous pouvez vérifier les valeurs normales des ratios pour votre domaine en consultant un agent bancaire, un comptable, ou les ratios financiers principaux publiés par plusieurs sociétés spécialisés (par exemple Dun & Bradstreet, Moody's, Standard & Poor's).

*« Les ventes sont essentielles pour toutes les entreprises. N'importe quoi d'autre qui se passe à l'intérieur de votre entreprise, ne quittez jamais des yeux les ventes. »*

*Ron Connelly, Connelly Group of Companies*

## Ratio financiers

Ratio rapide (de liquidité immédiate) = encaisse + comptes clients / dettes

- Ce ratio est parfois appelé « l'essai à l'acide » parce qu'il inclut seulement les valeurs faciles à convertir rapidement en argent liquide.
- En règle générale vous devriez garder le ratio rapide au-dessus de 1.00.
- Chaque domaine d'industrie recommande son propre « filet de sécurité ». Prenez le temps d'examiner le vôtre.

Ratio emprunts/capitaux propres

- Ceci est un ratio crucial pour quelqu'un qui envisage de vous prêter de l'argent.
- Les prêteurs aiment voir un ratio capitaux empruntés / capitaux propres bas. En général, le ratio devrait être de 1:1 à 3:1.
- Les investisseurs en action aiment voir un ratio élevé, parce qu'il accroît leur influence sur l'entreprise.
- Utilisez votre feuille de bilan pour ces nombres.
- Vérifiez les normes de votre domaine pour évaluer la situation de votre entreprise.
- Les ratios suivants deviendront importants au fur et à mesure que votre entreprise augmente. Utilisez-les pour déterminer si vos profits égalent vos risques. Ceci est le type d'information que les investisseurs consultent pendant l'évaluation du potentiel de votre entreprise.

## Ratio d'efficacité et de performance

*Rotation des stocks = coût des produits vendus / moyenne (stock initial + stock final / 2)*

- Ce ratio vous indique à quel rythme vous devriez vendre votre stock. Ce détail est important, parce que votre argent est investi dans votre stock. Vous devez déterminer la quantité de stock nécessaire par rapport à vos ventes.
- Utilisez votre feuille de bilan pour faire la comptabilité des stocks.
- Utilisez votre compte de profits et pertes pour le prix des marchandises vendues.
- Le ratio vous montrera combien de fois par an vous devez approvisionner votre stock. Divisez le numéro obtenu par 365 et vous pouvez estimer le nombre de jours nécessaire pour l'approvisionnement des stocks.
- Vous devez vérifier les normes de votre domaine pour déterminer si votre approvisionnement des stocks est bon ou mauvais. Les chiffres peuvent changer selon la saison.

*Rotation des comptes clients = ventes à crédit/solde moyen des comptes clients*

- Ce ratio vous aide à déterminer le temps qu'il vous faut pour recouvrir l'argent que l'on vous doit (vos comptes clients), et vous permet d'évaluer l'efficacité de vos méthodes de recouvrement.
- Vous devez calculer le pourcentage de toutes vos ventes à crédit.
- Vous pouvez utiliser les comptes clients de votre feuille de bilan.
- Le ratio vous montrera le nombre de fois que vos comptes clients ont été remplacés au cours d'un an.
- Prenez ce nombre et divisez-le par 365 pour déterminer le nombre de jours qu'il vous faut en moyenne pour une rotation des comptes clients.
- Comparez le résultat précédent avec la politique financière de votre entreprise (30, 60, 90 jours) pour voir si vos clients vous payent ponctuellement. Sinon, vous devez réévaluer vos méthodes de recouvrement ou retenir le crédit des clients récidivistes.

*Marge bénéficiaire nette = bénéfice net / revenu brut des ventes*

- Comparez le ratio de chaque année avec le ratio de l'année précédente.
- Utilisez votre état des résultats pour ces chiffres.

*Rendement du capital investi = bénéfice net / actif total*

- Ce ratio est utilisé fréquemment pour déterminer la rentabilité d'une entreprise.
- Utilisez le bilan et le compte de résultat pour cette estimation.
- Comparez vos résultats avec ceux de vos concurrents.

*Rendement des capitaux propres = bénéfice net / capitaux propres*

- Ce ratio vous donne le rendement de la portion de l'investissement représentée par les capitaux propres.
- Utilisez votre feuille de bilan et état des résultats pour ces nombres.
- Vous pouvez déterminer à l'aide de ce ratio si votre entreprise devrait augmenter ou réduire son financement (par emprunt) afin de maximiser le rendement des capitaux propres.

## **PRENDRE VOTRE POULS: COMMENT RECONNAÎTRE LES SIGNES ANNONCIATEURS DE PROBLÈMES**

### **A court d'argent?**

Il n'est pas extraordinaire pour une entreprise nouvelle de rencontrer des problèmes concernant le flux monétaire pendant les premières années d'activité. Si vous rencontrez des problèmes avec le flux monétaire vous devriez vérifier les points suivants :

#### *Procédures de recouvrement*

- Est-ce que vous encaissez votre argent à temps?
- Quel est le coefficient de rotation de vos comptes clients?
- Vérifiez les cycles de paiement de vos clients, ne payent-ils pas à échéance prévue?
- Quelle est votre procédure de facturation? À quelle fréquence facturez-vous?
- Négociez des paiements par acomptes et des paiements provisoires pour des montants importants.
- Vérifiez la manière dont vous analysez les demandes de crédit. Est-ce que vous créditez des clients sans examiner leurs renseignements de solvabilité?

#### *Stock*

- Vérifiez le coefficient de rotation de votre stock. Est-ce que votre approvisionnement est assez rapide?
- Surplus? Avez-vous trop d'argent immobilisé dans le stock?
- Avez-vous du vieux stock ou des articles qui ne se vendent pas? Il est le temps de s'en séparer! Liquidez-les.

#### *Comportement d'achat*

- D'abord, suspendez vos achats!
- Où va votre argent? Commencez à surveiller vos dépenses.
- Avez-vous fait des achats importants? Si oui, renégociez les termes.
- Profitez-vous de la différence entre le crédit commercial et le contre remboursement?
- Négociez les conditions de règlement avec vos fournisseurs.
- Quand payez-vous vos factures? Négociez, en vue de synchroniser les dates des escomptes de caisse ou des échéances avec vos encaissements.
- Utilisez votre banque en ligne. Vérifiez votre compte chaque jour, si nécessaire.
- Faites le point entre dépenses et revenus.

## Détermination des prix de vos produits/services

- Quels sont les prix de vos concurrents?
- Est-ce que vos prix sont compétitifs sur le marché?
- Est-ce que le prix de votre produit / service est au-dessous de sa valeur? *Les ventes vont mal?*
- Vendez-vous trop chers vos produits / services?
- Est-il facile de faire affaires avec vous?
- Réseau de distribution : Combien de temps vous faut-il pour livrer votre service/produit?
- Passez-vous assez de temps pour la prospection de nouveaux clients?
- Essayez-vous de vendre davantage aux clients actuels? Il est cent fois plus facile de vendre aux clients actuels que de trouver de nouveaux clients.
- Réviser vos services connexes de publicité.
- Réviser votre stratégie publicitaire. Avez-vous adapté les médias corrects?
- Est-il facile de vous contacter? Dépensez votre argent à bon escient.
- Connaissez-vous votre marché cible réel? Segmentez votre marché et concentrez-vous sur des marchés ciblés spécifiques.

## Vous manquez de temps?

Les propriétaires d'entreprise doivent souvent gérer de multiples tâches simultanément. Personne ne peut assumer la maintenance d'une entreprise tout seul. Les patrons doivent déterminer les secteurs de l'entreprise où ils peuvent apporter le plus de productivité et déléguer les autres responsabilités à ceux qui peuvent s'en acquitter d'une façon plus efficace.

### *Vendre*

- Les ventes devraient toujours être la première de vos priorités. Sans ventes, le reste est insignifiant.
- Organisez votre agenda d'une manière qui vous permettra de vous adapter aux résautage

### *Administration*

- Organisez votre bureau.
- Développez des systèmes – réservez du temps à chaque mois pour faire votre comptabilité.
  - ✓✓ Réservez un jour par mois pour payer vos factures (par exemple le 30 de chaque mois).
  - ✓✓ Organisez un système autour de vos activités quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, etc. N'oubliez pas de le faire ou délégué cette tâche à quelqu'un d'autre.
- Embauchez un secrétaire à mi-temps ou un assistant virtuel. Si vous n'avez pas les moyens, demandez à votre conjoint(e) ou à un membre de votre famille de vous aider.
- Notez votre programme hebdomadaire sur un calendrier, assurez-vous qu'il est bien visible et respectez-le.
- À la fin de chaque jour, prenez 15 minutes pour planifier le jour suivant.

### *Système de comptabilité*

- Avez-vous un système efficace qui vous sert bien?

- Est-ce que vous perdez vos factures? La solution peut être aussi simple que la création d'un système d'enveloppes. Une enveloppe pour chaque mois. C'est facile et elles sont toutes à la même place.
- Si vous n'êtes pas capable de maintenir la comptabilité, embauchez un comptable pour s'en occuper une fois par semaine ou par mois. Déléguez – c'est beaucoup moins stressant et plus efficace.

*Proactif ou réactif*

- Est-ce que vous passez plus de temps à éteindre des feux?
- Prenez des cours en gestion du temps pour mieux développer vos systèmes.
- Apprenez à hiérarchiser vos activités et concentrez-vous sur les premières priorités.

## MISE EN ROUTE : LISTE DE CONTRÔLE

Cette liste vous sera peut-être utile pour évaluer l'état de votre entreprise à travers les étapes importantes de son développement :

### Les premiers 90 jours

#### *Opérationnel*

- Mon système de comptabilité est fonctionnel.
- Mon bureau est équipé avec les outils nécessaires :
  - Numéro suffisant de lignes de téléphone
  - Télécopieur / Répondeur
  - Modem / Internet
- J'ai installé tous les logiciels nécessaires sur mon ordinateur et j'ai appris comment les utiliser.
- J'ai organisé mon système de classement et j'ai catalogué mes dossiers dans mon classeur.
- J'ai complété tous les formulaires mensuels de mon entreprise.
- Retenus sur la paie, TPS/TVH, TVP.
- J'ai bien formé mon personnel et j'ai assigné leurs responsabilités.
- J'ai identifié la méthode d'indemnisation pour mon personnel.

#### *Ventes et marketing*

- J'ai commandé mes nouvelles cartes d'affaires.
- J'ai contacté la compagnie de téléphone pour m'assurer que mon entreprise sera listée dans le prochain annuaire téléphonique.
- Je dédie mon travail aux activités génératrices de revenus.
- Je contacte chaque jour mes relations d'affaires importantes.
- J'ai publié un communiqué de presse annonçant l'inauguration de mon entreprise.
- Je respecte mon plan de publicité et médiatisation.
- Je passe les heures de travail accomplissant des tâches génératrices de revenus.
- Les travaux de bureau et administratifs sont accomplis après les heures de fermeture.
- J'essaie d'organiser des réunions avec des clients qui vont signer des contrats dans une semaine.
- J'effectue du télémarketing quotidien qui va générer des affaires dans un mois.
- J'envoie aussi de la correspondance publicitaire et je visite personnellement des clients potentiels.
- J'explore en permanence des nouvelles perspectives d'affaires par mon réseautage.
- Je demande (et je reçois) des références de mes clients.
- J'ai analysé le rapport entre la situation de mes ressources humaines et le niveau de mes ventes.

Je dois :

- Intensifier la formation de mes représentants.
- Agrandir ma force de vente.
- Maintenir le niveau de qualité de mon personnel de soutien.

#### *Finances*

- J'ai fondé mes prévisions des ventes sur des ratios certifiés dans mon industrie.
- Je compare les revenus réels aux revenus prévisionnels chaque semaine. J'essaie de découvrir les modèles récurrents comme les heures de pointe / heures creuses (jours, semaines).
- J'ai établi une ligne de crédit à la banque pour les dépenses imprévues et je me suis assuré que mon entreprise dispose d'un crédit supplémentaire en cas de besoin.
- Ma politique de crédit est conforme aux normes et prévisions de l'industrie.
- J'ai identifié la méthode pour diminuer mes dépenses en négociant l'accord de paiement le plus avantageux avec mes créanciers. J'évite les paiements lors de la livraison.

#### **Les premiers 6 mois**

##### *Opération*

- J'ai établi un système de suivi pour mes clients et j'ai créé une base de données avec cette information.
- J'ai comparé les prix de mes fournisseurs et je me suis assuré qu'ils m'offrent les meilleurs prix et les livraisons les plus promptes de l'industrie.
- J'ai évalué les performances de mon personnel et de mon équipe de vente.

##### *Ventes et marketing*

- J'ai révisé mon analyse concurrentielle pour assurer mon avantage concurrentiel.
- J'ai distribué un questionnaire à mes clients pour collecter des données vitales pour l'amélioration de mon service clients et de mon avantage par différenciation.
- J'apporte un produit ou service nouveau, des prix compétitifs sur le marché.
- Mes revenus prévisionnels et réels sont analysés (pour faire des ajustements) afin d'établir des nouveaux objectifs de vente et normes d'embauchage.
- J'ai des témoignages publicitaires représentant un large éventail de clients.

##### *Finances*

- J'ai eu un entretien avec mon banquier pour lui présenter ma situation et pour initier une liaison qui pourrait être inestimable au moment où j'aurai besoin d'accroître mon plafond de crédit ou d'assortir mon premier prêt d'une garantie pour agrandir mon entreprise.
- J'ai ajusté mon flux monétaire pour le coordonner avec le niveau de mes dépenses pour le reste de l'année.
- Je recouvre mes comptes clients régulièrement.



- J'ai ajusté ma politique de crédit afin d'éliminer les décalages des encaissements.
- J'enregistre mes ventes et dépenses mensuelles et je les compare avec mes estimations.

### **Première année.**

#### *Opération*

- J'ai diminué mes dépenses sans compromettre le développement de mon entreprise.
- J'ai une documentation adéquate sur les clients enregistrés dans ma base de données.
- J'ai désigné et rencontré mes fournisseurs principaux.
- J'ai des fournisseurs alternatifs.
- J'ai bien défini mon lien avec ma banque (mon créancier).

#### *Ventes et marketing*

- J'ai révisé mes marchés cibles et conditions d'opération.
- J'organise en permanence des programmes de formation pour moi et pour mon personnel.
- J'analyse en permanence mes dépenses publicitaires pour établir si je dois les augmenter à l'avenir.
- Je vais m'intégrer dans un groupe de réseautage, tel ma chambre de commerce locale, ou une association commerciale importante.

#### *Finances*

- Je suis en train de finaliser mes résultats, mon bilan, et je me prépare pour calculer l'impôt sur les bénéfices de ma société.
- Je compare l'état financier de mon entreprise avec les normes de l'industrie.
- Je vais fixer un rendez-vous avec mon comptable pour analyser ma situation et voir si je peux faire des changements pour l'année prochaine afin d'accroître mes revenus.
- Je révise mes dépenses annuelles et en particulier les mises de fonds majeures, pour voir si elles peuvent être diminuées.
- J'ajuste mes résultats prévisionnels d'après les résultats courants.

## CONSEILS AVISÉS DES ENTREPRENEURS

La section suivante inclut divers conseils offerts par des entrepreneurs expérimentés. Ils sont offerts comme « matière à penser » pour vous aider avec vos décisions d'affaires importantes.

- Une formule centrée sur des principes comme « qualité superlative » ou « meilleur produit » dans votre marketing n'est pas la meilleure démarche commerciale. Tout le monde affirme que leur produit est le meilleur. Développez plutôt une stratégie qui met l'accent sur les différences spécifiques de votre offre qui apportent un avantage significatif par rapport aux offres de la compétition. Distinguez-vous de vos concurrents.
- Au fur et à mesure que votre entreprise s'agrandit, le temps vous manquera pour vous occuper personnellement de tous les détails. Vous devrez organiser des systèmes et des procédures pour vous assurer que vos cadres et votre personnel continuent à surveiller ces détails de la même manière que vous l'auriez fait. Le niveau de croissance que vous serez capable d'atteindre dépendra directement de votre maîtrise des opérations quotidiennes.
- La plupart des entrepreneurs sont tentés de dépasser le budget prévu pour les charges locatives quand ils choisissent un bureau. Sachez-vous abstenir. Vous aurez besoin de ce surplus d'argent pour surmonter les douleurs de croissance inhérentes à la période critique de la première année d'activité.
- Les entrepreneurs ont la responsabilité de créer un environnement où ceux qui y travaillent ont la possibilité d'apprendre et d'apprécier cette expérience. Si vous créez un environnement de travail plaisant, intéressant et stimulant, vous aurez un meilleur chiffre d'affaires, des employés plus contents, et une productivité améliorée.
- Assurez-vous d'accorder la considération nécessaire à vos procédures d'emploi. La qualité de votre personnel est l'un des éléments les plus importants du succès de votre entreprise.
- Il est crucial pour les entrepreneurs de distinguer les tâches très pressantes des tâches qui ont un impact majeur sur le succès de la société. Le plus souvent, les tâches urgentes ne sont pas les plus importantes. Si vous voulez assurer la croissance de votre entreprise, vous devez dédier assez de temps aux tâches importantes, même si c'est au détriment des tâches plus urgentes.
- Les entrepreneurs doivent maîtriser en permanence leur flux monétaire. Faites tout votre possible pour éviter les achats contingents. Le flux monétaire peut changer vite et pour le pire. Vous devez vous assurer que vous êtes capable de surmonter n'importe quelle surprise. Définissez votre code d'éthique avant de démarrer votre entreprise. Ne laissez jamais le mirage du profit d'une transaction vous entraîner à abandonner vos principes ou dans une affaire dont vous n'êtes pas fier. Soyez toujours équitable dans les relations avec vos clients, votre personnel, votre famille et vous-même.
- Ne signez jamais un contrat que vous ne comprenez pas. Consultez un avocat pour vous assurer que vous comprenez clairement tous les termes et toutes les pages. Souvenez-vous, chaque transaction aura des conséquences pour votre entreprise.

- Le plus important conseil pour achever un but est un seul mot : « commencez ». Travaillez plus, travaillez mieux, soyez plus malin que vos concurrents et vous allez gagner.
- Cultivez toujours une attitude positive, pour le seul motif qu'une pensée négative ne vous offre aucune alternative. L'attitude est l'un des plus importants facteurs qui déterminent le succès d'un entrepreneur.
- Si c'est important pour un entrepreneur d'avoir une vision claire sur les opportunités d'affaires, il est tout aussi important que les employés partagent cette vision. Votre stratégie d'entreprise doit être comprise par tous vos collaborateurs. Ne gardez pas en secret votre stratégie. Assurez-vous impérativement que vos employés se sentent impliqués et qu'ils comprennent clairement comment ils peuvent y contribuer.

#### **Autres « mots de sagesse »**

- Donnez l'exemple et inspirez les autres.
- Suivez vos instincts.
- Écoutez toujours vos clients.
- Soyez toujours prêts à rebondir.
- Ne perdez jamais de vue votre but principal.
- Soyez conscient de vos limites.
- Ne sous-estimez jamais vos concurrents.
- Visez haut. Vous pouvez décrocher la lune.
- Ayez toujours une alternative aux problèmes.
- Réalisme dans les promesses, dépassement dans la réalisation.
- Soyez persévérant et ayez une attitude positive envers les partenaires d'affaires.

## Au sujet de la publication

Nous souhaitons remercier le Centre d'Entrepreneurship qui a développé cette publication.



Le mandat du Développement économique et touristique de Prescott et Russell (DÉTPR) est de créer et de maintenir un environnement favorable aux initiatives de développement économique régional, et ce en collaborant avec des centaines d'intervenants des différents secteurs économiques de la région. Notre industrie primaire est l'agriculture et touche à différents secteurs qui sont les suivants: transport/entreposage et logistique, secteur manufacturier, tourisme et culture/loisirs. L'objectif qui guide le développement à long terme dans Prescott et Russell est d'encourager les nouvelles possibilités et collaborations économiques qui reposent sur la convergence, la créativité et le talent.

### Liza Langevin

Agente de projets

Centre Entrepreneurship Prescott-Russell

Tél. : 613-675-4661 poste 8106

[LLangevin@prescott-russell.on.ca](mailto:LLangevin@prescott-russell.on.ca)

<http://www.prec-cepr.com>

### Carole Lavigne

Directrice du DÉTPR

Comtés Unis de Prescott et Russell

Tél. : 613-675-4661 poste 8100

[CLavigne@prescott-russell.on.ca](mailto:CLavigne@prescott-russell.on.ca)

<http://www.prescott-russell.on.ca>

