

Attestation de spécialisation professionnelle (ASP) en

# LANCEMENT D'UNE ENTREPRISE

## **Module 3 : STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES**

### **Guide d'apprentissage**



# **LANCEMENT D'UNE ENTREPRISE**

## **Guide d'apprentissage et recueil de textes**

---

### **MODULE 3**

#### **STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES**

---

##### **Sommaire**

La première partie de ce module explique l'importance de réaliser un plan d'affaires, et le rôle de celui-ci dans le démarrage d'une entreprise. Elle présentera aussi l'ABC de la gestion.

Vous y étudierez aussi la structure d'un plan d'affaires type et les principales caractéristiques de ses différentes sections. Pour finir, chaque futur entrepreneur définira la structure de son propre plan d'affaires. C'est la première étape de la gestion d'une entreprise.

Ce module pose les bases théoriques qui encadreront l'élève dans son processus de création d'une entreprise. En apprenant les bases de la gestion, l'élève saura comment créer une entreprise. Cette formation lui sera utile tout au long de sa vie.

---

##### **Compétences du module 3**

- 3.1 Situer l'importance de faire un plan d'affaires
- 3.2 Comprendre les notions de base en gestion : un préalable à la planification
- 3.3 Définir et déterminer les caractéristiques des différents plans d'affaires
- 3.4 Concevoir et élaborer la structure de son plan d'affaires

# TABLE DES MATIÈRES

## Section 3.1 Situer l'importance de faire un plan d'affaires

<b>Introduction</b> .....	5
<b>A) Définir un plan d'affaires</b> .....	5
Activité 3.1 a) Initiation au plan d'affaires .....	9

## Section 3.2 Comprendre les notions de base en gestion

<b>Introduction</b> .....	13
<b>A) La planification</b> .....	14
1) Établir la mission de l'entreprise .....	14
Activité 3.2 a) Rédiger une mission d'entreprise .....	17
Activité 3.2 b) Formuler votre mission .....	20
2) Définir des objectifs globaux .....	22
Activité 3.2 c) Formuler des objectifs .....	24
3) Analyser l'environnement .....	26
Activité 3.2 d) Les variables « PESTES » de votre projet d'affaires .....	29
<b>B) L'organisation</b> .....	34
1) L'organigramme des départements .....	34
Activité 3.2 e) Le cas de la firme Lamarre inc. ....	38
Activité 3.2 f) L'organigramme de votre projet d'affaires .....	43

Activité 3.2 g) À chacun son département .....	45
2) Les outils d'organisation de l'entreprise .....	50
Activité 3.2 h) Conception d'un diagramme de Gantt .....	52
3) La forme juridique d'une entreprise .....	56
a) L'entreprise individuelle ou à propriétaire unique .....	57
Activité 3.2 i) Remplir un formulaire d'immatriculation .....	59
b) Société en nom collectif (société de personnes) .....	60
Activité 3.2 j) Remplir un formulaire d'immatriculation .....	62
Activité 3.2 k) Rédaction d'un contrat entre associés .....	65
c) La société par actions ou compagnie .....	70
Activité 3.2 l) Le cas de l'entreprise Zole enr. ....	74
d) Les règles de fonctionnement interne de la compagnie .....	77
Activité 3.2 m) Votre convention entre actionnaires .....	81
Activité 3.2 n) La forme juridique de votre entreprise .....	84
<b>Adresses utiles .....</b>	<b>86</b>
<b>C) La direction .....</b>	<b>87</b>
<b>D) L'évaluation .....</b>	<b>87</b>

### **Section 3.3 Définir les caractéristiques des différents plans d'affaires**

<b>Introduction .....</b>	<b>90</b>
Activité 3.3 a) Association des sections et des sous-sections .....	91
<b>A) Les principales sections d'un plan d'affaires type .....</b>	<b>93</b>

<b>B) Les caractéristiques des sections d'un plan d'affaires type .....</b>	<b>97</b>
1) La page couverture .....	97
2) La table des matières .....	97
3) Le sommaire .....	98
Activité 3.3 b) Rédaction d'un sommaire .....	100
4) Section 1 : Aperçu de l'entreprise .....	104
Activité 3.3 c) Analyse de la section 1 d'un plan d'affaires .....	109
5) Section 2 : Analyse de marché .....	112
Activité 3.3 d) Éléments-clés de l'analyse de marché .....	115
6) Section 3 : Plan de vente et de marketing .....	120
Activité 3.3 e) Éléments-clés du plan de marketing .....	122
7) Section 4 : Plan d'exploitation .....	126
Activité 3.3 f) Éléments-clés du plan d'exploitation .....	130
8) Section 5 : Plan des ressources humaines .....	132
Activité 3.3 g) Vos besoins en main-d'œuvre .....	134
9) Section 6 : Le calendrier de réalisation .....	137
Activité 3.3 h) Déterminer la réglementation de base .....	139
10) Section 7 : Le plan financier .....	141
11) Section 8 : Recherche et développement .....	144

## **Section 3.4 Concevoir et élaborer la structure de son plan d'affaires**

<b>Examen sommatif : La structure de votre plan d'affaires .....</b>	<b>147</b>
--	------------

## SECTION 3.1

### SITUER L'IMPORTANCE DE FAIRE UN PLAN D'AFFAIRES

#### Introduction

- La planification en entreprise est la première étape du processus de gestion. Pour l'entreprise, l'outil de planification par excellence demeure ***le plan d'affaires***. C'est la première étape dans la gestion de son entreprise.

#### A) Définir un plan d'affaires

- Un plan d'affaires, c'est :
  - ✓ Un carnet de route en affaires;
  - ✓ Le portrait-robot de votre entreprise;
  - ✓ Le résumé de vos décisions d'affaires;
  - ✓ La seule façon de réussir son Attestation de spécialisation professionnelle.
- En d'autres termes, le plan d'affaires définit les ***objectifs*** de l'entreprise et propose des ***étapes*** pour atteindre ces objectifs dans une ***période de temps précise***. Ce document décrit ***qui vous êtes***, ce que vous voulez ***accomplir***, où sera située votre entreprise, quand vous prévoyez entrer en activité et comment vous surmonterez les risques inhérents à votre entreprise pour toucher les revenus anticipés<sup>\*i</sup>.

---

<sup>\*</sup> Toutes les notes relatives aux sources et auteurs sont présentés à la fin du module. Vous êtes invité à consulter ces sites Internet et ouvrages, outils utiles lors du démarrage d'une entreprise.

- ❑ Environ 10 % des entreprises demeurent en activité plus de 10 ans; autrement dit, 90 % des entreprises ferment leurs portes avant leur dixième anniversaire. Il y a beaucoup de rêves brisés, lorsque l'on démarre sa propre entreprise. Une étude du SAJE Montréal Métro a démontré que *les entreprises qui prenaient le temps de faire leur plan d'affaires avaient une plus longue durée de vie que celles qui n'en faisaient pas.*
- ❑ En faisant leur plan d'affaires, certains se rendent vite compte que *leur idée n'est pas rentable.* Ainsi, ils peuvent garder leurs économies pour un projet faisable, viable et rentable.
- ❑ Le plan d'affaires est utile afin de, premièrement, *décider si, oui ou non, on se lancera en affaires.* Il aide à bien se préparer et à évaluer *la faisabilité et la rentabilité* de l'entreprise.

## **En résumé, le plan d'affaires, c'est...<sup>ii</sup>**

### **1) Un outil de planification**

Le plan d'affaires, c'est d'abord *un PLAN*. C'est l'itinéraire de votre entreprise. C'est le portrait-robot de l'entreprise. C'est le résumé de toutes vos décisions d'affaires.

### **2) Une discipline de travail**

Préparer un plan d'affaires, c'est la première étape du démarrage de l'entreprise. Persistez au travail. La planification vous forcera à prévoir les problèmes de demain.

L'effort que vous et vos associés y mettez sera probablement de même intensité que celui que vous consacrerez à l'entreprise. C'est une bonne façon de mieux connaître ses associés.

### **3) Un outil de financement**

Êtes-vous prêt à investir dans votre entreprise? Votre plan d'affaires vous permettra de décider si, oui ou non, vous investirez vos économies dans l'entreprise. Si vous le faites, convaincre les différents bailleurs de fonds à investir en vous sera alors possible.

### **4) Un outil de gestion**

Un plan d'affaires, ça ne doit pas finir sur une tablette. Cet outil vous oriente plutôt dans la gestion de votre entreprise : Rejoignez-vous votre clientèle? Respectez-vous votre échéancier de travail? Atteignez-vous vos objectifs de vente? Comparez les résultats de l'entreprise avec les prévisions de votre plan d'affaires : voilà une bonne façon de bien gérer l'entreprise.

### **5) Un outil de crédibilité**

Bien des gens le savent, la préparation d'un plan d'affaires est longue et difficile. Ainsi, votre plan d'affaires démontrera votre persistance au travail, votre connaissance de votre domaine, votre détermination. C'est votre première action d'entrepreneur. Prouvez votre sérieux en affaires.



Lancement d'une entreprise

- ❑ Le plan d'affaires permet de répondre aux questions suivantes :  
Quoi? Qui? Comment? Pourquoi? Pour qui? Quand? Combien? Avec qui?

<b>QUOI</b>	Projet : résumé, mission, objectif, structure de l'entreprise
<b>QUI</b>	Promoteur : curriculum vitae, bilan personnel, alliance
<b>COMMENT</b>	Processus d'affaires Plan de marketing Plan de production et d'exploitation : technologie Plan des ressources humaines
<b>POUR QUI</b>	Segmentation de la clientèle, secteur d'activité
<b>POURQUOI</b>	Plan d'environnement ou d'écologie
<b>QUAND</b>	Plan de gestion des risques : principaux risques et problèmes Calendrier général de réalisation, échéancier
<b>COMBIEN</b>	Bilan personnel Plan financier
<b>AVEC QUI</b>	Équipe entrepreneuriale, alliance stratégique Proposition de l'entreprise

- ❑ Le plan d'affaires nous permet de ***réussir en affaires***. Les gens croient souvent à tort que seules les entreprises en démarrage ou désireuses d'obtenir du financement doivent établir un plan d'affaires. En fait, cet outil est ***essentiel à la bonne gestion de toute entreprise***.<sup>iii</sup>
- ❑ Finalement, votre plan vous aidera dans votre carrière d'administrateur en vous habituant à ***penser à la concurrence***, aux ***possibilités promotionnelles***, aux ***sources de financement***, etc.<sup>iv</sup>



## **Activité d'apprentissage**

### **3.1 a) Initiation au plan d'affaires**

#### **BUT DE L'ACTIVITÉ**

- Établir un premier contact avec le plan d'affaires et comprendre l'importance de cet outil dans le démarrage d'une entreprise.

#### **CONSIGNES**

- Lisez individuellement le plan d'affaires fictif de Fenêtres sur le monde réalisé par la Banque de développement du Canada (BDC), offert en format PDF à l'adresse [www.sdecb.com/entreprises/bao/businessplanBDR.pdf](http://www.sdecb.com/entreprises/bao/businessplanBDR.pdf).
- Si possible, imprimez-le afin de surligner ou d'annoter les parties incomprises.
- Répondez aux questions ci-dessous.

#### **Analyse d'un plan d'affaires : l'entreprise « Fenêtres sur le monde<sup>v</sup> »**

##### **Section 1 : Aperçu de l'entreprise**

1) Quel est le but de cette section?

---

---

---

2) Quelle est l'utilité pour les propriétaires de connaître les tendances socio-économiques?

3) En se référant à la sous-section ***TENDANCES DU MARCHÉ***, de quel *instrument* important les propriétaires disposent-ils pour obtenir des données cruciales sur le marché visé?

4) Dans le cas de l'entreprise **Fenêtres sur le monde**, pourquoi est-il pertinent de connaître les *forces et les faiblesses* de ses concurrents?

5) Quels sont les deux principaux avantages concurrentiels de **Fenêtres sur le monde**?

## **Section 2 : Ventas et marketing**

6) Si une entreprise est en phase de démarrage, que peut-elle faire pour déterminer le profil type de ses clients et pour trouver ses fournisseurs potentiels?

---

---

---

7) Les dirigeants de **Fenêtres sur le monde** font très peu de publicité directe auprès des utilisateurs, concentrant plutôt leurs efforts sur les distributeurs. Pourquoi est-il important d'établir d'avance une stratégie de promotion et de publicité?

---

---

---

---

---

### **Section 3 : Plan d'exploitation**

8) Quel est le but de cette section?

---

---

---

---

---

9) Pourquoi, dans un plan d'affaires, faut-il se soucier des normes environnementales?

---

---

---

---

## **Section 4 : Plan des ressources humaines**

10) Quel est le but de cette section?

---

---

---

11) Dans le cas de **Fenêtres sur le monde**, les entrepreneurs décrivent leur personnel clé, leurs responsabilités, ainsi que leurs compétences. Quelle est l'utilité de faire ce genre de prévision, alors que l'on n'est pas encore en activité?

---

---

---

---

## **Section 5 : Plan d'action**

12) Quel est le but de cette section?

---

---

---

13) Quelle est l'utilité de faire ce genre d'échéancier?

---

---

---

## SECTION 3.2

### COMPRENDRE LES NOTIONS DE BASE EN GESTION

#### UN PRÉALABLE AU PLAN D'AFFAIRES

#### Introduction

Après ce premier contact avec un plan d'affaires, on serait tenté de se lancer dans la rédaction de son propre plan. Cependant, avant de se lancer, le futur entrepreneur doit connaître certaines *pratiques de base en gestion*.

- Qu'est-ce que la gestion en entreprise? À quoi sert-elle? On peut la définir comme un ensemble de *pratiques* et de *politiques* qui permet :
  - ✓ de donner une mission bien définie à l'entreprise;
  - ✓ de poursuivre des objectifs précis et vérifiables;
  - ✓ de faire des gains de productivité;
  - ✓ de mieux utiliser son temps;
  - ✓ d'organiser la structure de l'entreprise;
  - ✓ de définir les rôles et les tâches de chacun.
- Malheureusement, la plupart des entrepreneurs consacrent tellement d'efforts à gérer les activités de leur entreprise qu'ils ne trouvent pas le temps nécessaire pour implanter des *politiques* et des *pratiques de saine gestion*.
- C'est dommage puisqu'une gestion bien planifiée permet à l'entrepreneur d'*épargner temps* et *argent*. Par conséquent, une bonne gestion permet d'être *plus compétitif*.
- Il existe de *nombreux outils de gestion*. Nous vous en présentons ici quelques-uns qui pourront être inclus dans votre plan d'affaires ou utilisés lorsque vous aurez votre entreprise.

- ❑ Nous les avons classés dans quatre grandes catégories :

**A) *La planification***

**B) *L'organisation***

**C) *La direction***

**D) *L'évaluation***

## **A) La planification**

- ❑ La planification est la ***préparation du futur***, immédiat ou lointain, de l'entreprise. Elle permet d'éviter la dispersion des efforts.
- ❑ C'est l'étape du processus de gestion où l'on détermine :
  - 1) ***La mission de l'entreprise;***
  - 2) ***Les objectifs de l'entreprise;***
  - 3) ***L'analyse de l'environnement de l'entreprise et la définition de ses contraintes.***

### **1) Établir la mission de l'entreprise**

- La mission, c'est définir ***la raison d'être ou l'objectif ultime*** de l'entreprise. C'est souvent ce qui a poussé l'entrepreneur passionné à mettre son entreprise sur pied.
- Méconnaître cette mission peut amener ceux qui agissent au sein de l'entreprise à ***oeuvrer inefficacement***, à viser des ***cibles dispersées*** et parfois ***incompatibles***.
- La mission doit être claire et concise tout en résumant la philosophie globale de l'entreprise.

- Pour préciser l'énoncé de mission, vous devez répondre à ces questions :

- ✓ *Pourquoi désirez-vous démarrer une entreprise?*
- ✓ *Pourquoi avez-vous préféré ce projet-là à un autre?*
- ✓ *Qui sont vos clients potentiels?*
- ✓ *Que voulez-vous apporter à vos clients?*
- ✓ *Quelle est la raison d'être de votre entreprise?*

- En répondant à ces questions, vous pourrez formuler une mission qui *inspirera les actions* de l'équipe de direction autant que celles des employés. Ils la garderont en tête durant tout leur cheminement au sein de l'entreprise.
- Ils s'en inspireront lors de leur *prise de décision*. Cette mission aide à *mobiliser les employés*.
- Vous devez faire des phrases simples, intelligibles et sans trop de détails. La mission répond aux questions suivantes :

***Que fait l'entreprise?***

***Exemple :*** Mon entreprise fabrique des contenants à épices hermétiques qui permettent de garder les fines herbes fraîches pendant plusieurs semaines. Les contenants sont offerts en plusieurs couleurs et chacun d'eux aura un thème spécifique lié à la nature. Etc.

***Quelle clientèle (marché cible) vise-t-elle?***

***Exemple :*** La clientèle visée est des femmes ayant une maison ou un appartement. Une autre clientèle visée est celle qui voudra offrir le produit en cadeau. Moyennant un petit supplément, il sera possible de faire un emballage (cadeau) assorti au produit. Etc.



***Comment allez-vous répondre aux besoins de la clientèle cible?***

***Exemple :*** Nous offrirons une gamme très vaste de produits entièrement fabriqués à la main avec des matériaux recyclables. La grande qualité d'assemblage, le coût très bas et les nouveaux produits de chaque année combleront nos clients.

***Dans quel secteur géographique allez-vous offrir le produit?***

***Exemple :*** Sur le territoire québécois, principalement dans les boutiques offrant des articles-cadeaux.

➤ Voici un exemple de mission d'un fabricant automobile :

***Notre mission consiste à obtenir la loyauté des propriétaires de nos voitures en commercialisant des véhicules fabriqués en Amérique du Nord qui soient de calibre mondial sur le plan de la qualité et du coût.***



## Activité d'apprentissage

### 3.2 a) Rédiger une mission d'entreprise

#### CONSIGNES

- Formez une équipe de deux à trois élèves qui représentera **un groupe de propriétaires**.
- Les quatre entreprises suivantes offrent un seul produit et veulent prendre de l'expansion. En tant que propriétaires de ces petites entreprises, vous aimeriez **favoriser la croissance** des affaires, et offrir **plus d'un produit** à votre clientèle.
- En tenant compte des tendances du marché, en équipe, vous devez :
  1. Lire et comprendre le service original offert par l'entreprise;
  2. Imaginer la mission de l'entreprise qui offre ce produit original;
  3. Identifier de nouveaux produits ou services à développer tout en respectant la mission que vous avez choisie;
  4. Être originaux et essayer de vous démarquer des autres, afin que votre entreprise survive;
  5. Présenter vos résultats à l'ensemble de la classe.

#### EXEMPLE

<b>PRODUIT ORIGINAL OFFERT PAR L'ENTREPRISE</b>	<b>MISSION DE L'ENTREPRISE</b>	<b>AJOUT DE PRODUIT OU SERVICE</b>
<b><u>Cablotron</u></b>  L'entreprise offre des produits et services de câble classique, d'Internet par câble, de téléphonie maison par câble optique.	<b><u>La mission</u></b>  Faire vivre la meilleure expérience possible à ses clients dans le domaine des télécommunications et du divertissement maison grâce à l'excellence de son soutien technique, la puissance de son réseau et des prix très bas en lien avec l'intégration de ses services.	<b><u>Téléphonie mobile</u></b>  Développer un service de téléphonie cellulaire par l'emprunt d'un réseau déjà existant à un coût très bas grâce à l'intégration de ses services.

<i>PRODUIT ORIGINAL OFFERT PAR L'ENTREPRISE</i>	<i>MISSION DE L'ENTREPRISE</i>	<i>AJOUT DE PRODUIT OU SERVICE</i>
<b>1) Maxi MP3 inc.</b>  ❖ Réputé fabricant américain de lecteurs portatifs pour les fichiers MP3.		
<b>2) Motorex inc.</b>  ❖ Entreprise canadienne qui fabrique des moteurs électriques.		
<b>3) Radio WCVR inc.</b>		

<p>❖ Station de radio conventionnelle de la région de Montréal.</p>		
<p><b>4) Biomed AVG inc.</b></p> <p>❖ Compagnie pharmaceutique spécialisée dans les médicaments contre le diabète.</p>		



## Activité d'apprentissage

### 3.2 b) Formuler votre mission

#### CONSIGNES

- En premier lieu, dans votre planification, ***formulez la mission*** de votre idée d'affaires.
- Répondez aux questions suivantes et rédigez ensuite votre ***mission d'entreprise***.
- Conservez précieusement cette feuille de travail, car elle sera réutilisée lors de la rédaction de votre plan d'affaires.

***Que fait votre entreprise?***

---

---

---

---

---

---

---

***Quelle clientèle (marché cible) vise-t-elle?***

---

---

---

---

---

***Comment répondez-vous aux besoins de votre clientèle cible?***

---

---

---

---

## Lancement d'une entreprise

[illegible]

*Sur quel territoire votre entreprise agit-elle?*

---

---

---

---

***Rédigez votre mission d'entreprise.***

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

## 2) Définition des objectifs globaux

- Tout individu, groupe, organisation ou entreprise doit avoir des **objectifs** afin de **stimuler la motivation** lors de la mise en œuvre d'un projet, quel qu'il soit.
  - La fixation d'objectifs devient donc une **source de motivation**. Cependant, il ne faut pas confondre objectif et rêve. La fixation d'objectifs **bien définis** servira d'arrière-plan à l'élaboration de stratégies marketing et opérationnelle, à établir des priorités et à planifier la répartition des ressources.
  - Il faut donc éviter de fixer des objectifs **imprécis, irréalistes ou farfelus**. Le lecteur a besoin de savoir où l'entrepreneur se dirige pour comprendre la nature du projet et l'importance des ressources dont il aura besoin. L'entrepreneur doit se fixer des **objectifs qualitatifs et quantitatifs** qui sont complémentaires.
- a) **L'objectif qualitatif** : difficilement mesurable, il permet toutefois de préciser **le type d'opération** vers lequel l'entrepreneur se dirige.

Exemples d'objectifs qualitatifs
➤ Développer un produit haut de gamme
➤ Rendre un produit accessible aux gens démunis
➤ Fidéliser la clientèle à nos produits
➤ Offrir un service après-vente irréprochable
➤ Développer une notoriété enviable auprès de nos clients

b) **L'objectif quantitatif** : il permet de préciser l'objectif qualitatif. Il est *mesurable, vérifiable, atteignable* et *limité* dans le temps. Ce type d'objectif doit converger vers un résultat et doit, lors de la rédaction, débiter par ***un verbe***. En d'autres termes, il doit être ***S.M.A.R.T.*** :

- **Spécifique** (L'objectif est-il bien défini?)
- **Mesurable** (Y a-t-il un indicateur à mesurer?)
- **Acceptable** (sur le plan légal, moral, de la sécurité, etc.)
- **Réaliste** (Êtes-vous capable de le faire? Voulez-vous le faire?)
- **Situé dans le Temps** (Quelle date d'échéance vous êtes-vous fixé?)

**Objectif non SMART : « Nous devons améliorer la qualité de l'entreprise. »**

### Objectif SMART :

**« Dans trois mois, les non-conformités internes passeront de 6,5 % à 5 % du CA. »**

**Situé dans  
le temps**

Spécifié

**Mesurable**

## Exemples d'objectifs quantitatifs

- Engager un chimiste dès la première année d'opération pour faire de la recherche dans le but de développer et d'améliorer notre produit.
- Vérifier la satisfaction de la clientèle par le biais d'un sondage postal auprès d'un échantillon représentant 10 % de nos clients.
- Augmenter notre part de marché à 5 % pendant la seconde année par le biais d'événements promotionnels (publicité internet, annonce télévision ou radio, etc.).
- Offrir une gamme de téléphones hauts de gamme aux clients qui renouvellent leur contrat.





## Activité d'apprentissage

### 3.2 c) Formuler des objectifs

#### CONSIGNES

- Vous êtes maintenant à l'étape de *définir les objectifs* de votre projet d'affaires.
- Vous devez donc trouver *cinq objectifs qualitatifs* et les préciser avec *cinq objectifs quantitatifs*.
- N'oubliez pas, vos objectifs quantitatifs doivent être *SMART!*

#### Objectifs qualitatifs :

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Objectifs quantitatifs (*SMART*) :**

1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3) Analyse de l'environnement

- Cette troisième étape consiste à chercher à mieux connaître son macro-environnement.
- Pour cela, l'entrepreneur doit rassembler des informations sur son secteur d'activité, chose qui a déjà été faite lors de l'analyse de secteur au **module 2**.
- À partir de ces informations, l'entrepreneur doit analyser les éléments ou événements extérieurs à son projet qu'il **ne maîtrise pas**. Il peut s'agir d'une nouvelle loi, d'une action de la concurrence, d'une découverte scientifique, de nouvelles tendances dans la population, etc.
- Ces variables **incontrôlables** qui affectent les entreprises de chaque domaine d'activité sont surnommées **P.E.S.T.E.**, car elles se décrivent comme suit :

- ✓ Politique et légal
  - ✓ Économique
  - ✓ Socioculturel/démographique
  - ✓ Technologique
  - ✓ Écologique

- De telles variables **ne peuvent pas être contrôlées** par les promoteurs. Cependant, les connaître permet de mesurer deux choses : **les menaces et les possibilités** pour votre entreprise.

**Les menaces :** Il s'agit d'éléments ou d'événements externes et incontrôlables qui peuvent nuire à un secteur d'activité, et menacer la survie de votre entreprise. Votre analyse PESTE doit prévoir ces menaces et anticiper des solutions pour amortir leur effet, voire en tirer parti.

**Exemple de menace politique/légal :** la loi antitabac a fait craindre aux tenanciers de bar une baisse de la clientèle, et donc de leurs revenus. Pour contrer cette menace, ils ont fait de la publicité sur les avantages d'un environnement sans fumée dans le but d'attirer une clientèle de non-fumeurs dans leurs établissements. Ce qui devait être une menace s'est ainsi transformé en occasion potentielle.

**Les possibilités :** Il s'agit d'éléments ou d'événements externes et incontrôlables qui peuvent profiter à un secteur d'activité et améliorer la prospérité de votre entreprise en fonction de votre stratégie pour en tirer parti.

○ **Exemple de possibilités socioculturelles :**

La préoccupation croissante de la population à propos des OGM a fait monter en flèche la popularité des aliments bio. Les détaillants en alimentation ont donc utilisé cette nouvelle tendance de société pour développer un tout nouveau marché dans leurs épiceries.

- En résumé, on peut dire que l'entrepreneur doit **analyser l'environnement extérieur** de son entreprise dans le but de déterminer les tendances **PESTE**.
- Il doit par la suite dégager les **menaces** ou les **possibilités** que représentent ces tendances, et anticiper des **solutions possibles** pour en tirer parti ou en amortir l'effet.

- Dans l'exemple qui suit, nous vous proposons d'examiner les caractéristiques de chacune des tendances **PESTE** à travers une entreprise de motoneiges du Québec.

<b>Caractéristiques</b>	<b>Exemples de menaces ou de possibilités</b>
<b><i>Politique et légal :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Connaissez-vous les lois et règlements qui régissent vos activités (accréditation obligatoire, carte d'entrepreneur, permis d'exploitation d'un gîte, certificat environnemental, etc.)?</li></ul>	<b><i>Menace :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Si la loi limitant la vitesse des motoneiges à 70 Km/h était appliquée, cela risquerait d'entraîner une baisse importante des ventes de motoneiges.</li></ul>
<b><i>Économique :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Êtes-vous au courant de la situation du chômage, des taux d'intérêt, du cycle économique, etc.?</li></ul>	<b><i>Menace :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ La baisse de revenus des ménages, ces dernières années, amène une augmentation de la location de motoneiges au détriment de son achat.</li></ul>
<b><i>Socioculturelle et démographique :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Pouvez-vous expliquer les changements démographiques et culturels qui influent sur les décisions d'achat des consommateurs? Le plus marquant est le vieillissement de la population, qui amène de nouveaux besoins en santé, en sécurité, et services, et l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, qui ont besoin d'assistance : mets préparés, garderies, etc.</li></ul>	<b><i>Possibilités :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ En vieillissant, les « baby-boomers », qui représentent un groupe important de la population, rechercheront des activités qui leur permettront de vivre l'aventure (en milieu naturel), mais sans trop d'effort. La motoneige convient exactement à ce besoin.</li></ul>
<b><i>Technologique :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les améliorations techniques et les nouvelles technologies affectent-elles votre entreprise?</li></ul>	<b><i>Possibilités :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les nouvelles motoneiges sont moins bruyantes, sentent moins l'essence, ont des poignées chauffantes, etc., ce qui réduit les contraintes et augmente l'intérêt de certaines clientèles, les femmes, notamment.</li></ul>
<b><i>Écologique :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Votre entreprise doit-elle se préoccuper des questions écologiques?</li></ul>	<b><i>Possibilités :</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ La pratique de la motoneige étant bien encadrée, elle comporte peu de risques pour l'environnement.</li></ul>



## Activité d'apprentissage

### 3.2 d) Les variables « PESTES » de votre projet d'affaires

#### CONSIGNES

Vous êtes à l'étape de *définir les variables PESTE* de votre projet d'affaires :

- Il vous faut trouver une *menace* et une *possibilité* pour chaque variable;
- Vous devez aussi proposer une solution pour tirer parti de la menace, et une solution pour exploiter la possibilité;
- Pour cerner les variables *PESTE*, vous devrez vous servir des données de votre analyse de secteur.

**Politique et légal :** Quels sont les lois et règlements qui menacent ou favorisent votre secteur d'activité? Comment pensez-vous en tirer parti ou en minimiser les impacts?

**Menace et solution :**

---

---

---

---

**Possibilité et proposition pour l'exploiter :**

---

---

---

---

---

**Économique** : Quelles sont les variables économiques actuelles qui menacent ou favorisent votre secteur d'activité? Comment pensez-vous en tirer parti ou en minimiser les impacts?

**Menace et solution :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Possibilité et proposition pour l'exploiter :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Socioculturelle et démographique*** : Quels sont les changements sociaux, culturels et démographiques actuels et à venir qui menacent ou favorisent votre secteur d'activité? Par exemple, quel serait l'impact d'une variation de l'immigration, du taux de natalité, du vieillissement de la population? Comment pensez-vous en tirer parti ou en minimiser les impacts?

**Menace et solution:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Possibilité et proposition pour l'exploiter :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Technologique :** Quels sont les changements technologiques qui menacent ou favorisent votre secteur d'activité? Votre secteur est-il soumis à une évolution technologique rapide? Cette évolution peut-elle rendre votre technologie désuète? Comment pensez-vous en tirer parti ou en minimiser les impacts?

**Menace et solution :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Possibilité et proposition pour l'exploiter :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Écologique** : En considérant la nature de vos activités, quelle est la situation écologique dans votre secteur d'activité? La sensibilisation de la population à la protection de l'environnement menace-t-elle ou favorise-t-elle votre secteur d'activité? Comment pensez-vous en tirer parti ou en minimiser les impacts?

**Menace et solution:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Possibilité et proposition pour l'exploiter :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **B) L'organisation**

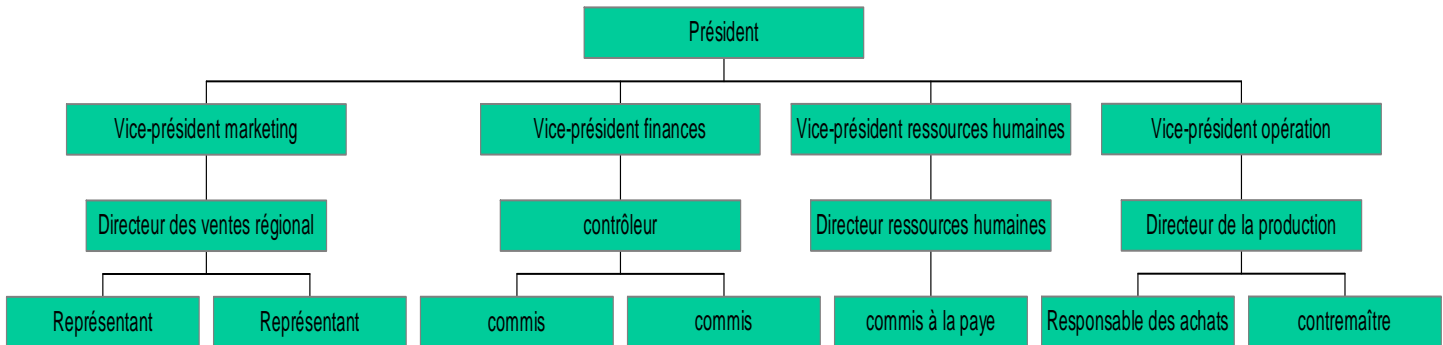
- ❑ L'organisation de l'entreprise permet de poser les premiers fondements pour concrétiser notre projet d'affaires. C'est un processus très pratique qui permet à l'entrepreneur de prendre des décisions importantes qui influenceront l'avenir de son entreprise.
- ❑ C'est l'étape du processus de gestion où l'on détermine :

- 1) *L'organigramme et les départements de notre entreprise*
- 2) *Les outils d'organisation de l'entreprise*
- 3) *La forme juridique de l'entreprise*

### **1) L'organigramme et les départements**

- L'organisation consiste à *créer des relations entre les activités et des individus*; ainsi, ceux-ci peuvent *accomplir efficacement* leurs tâches en fonction de l'objectif de l'entreprise tout en y retirant une satisfaction personnelle.
- La principale façon d'organiser les individus au sein d'un projet d'affaires est *l'organigramme*. On peut comparer l'organigramme à une *photographie officielle* d'une entreprise. Il montre comment la structure a été *divisée par secteurs* de responsabilités et par domaines de compétences.

**Voici un exemple type d'organigramme :**



- L'organigramme est construit en fonction des besoins de l'entreprise, mais est toujours fait en fonction des *quatre grands départements* de l'entreprise, soit :

- **Finances**
- **Marketing**

- **Opération/production**
- **Ressources humaines**

➤ **Le département des finances**

- ❑ *Les finances* sont les ressources pécuniaires dont dispose une personne ou une entreprise. La comptabilité est l'enregistrement des transactions quotidiennes d'une entreprise et l'établissement des états financiers annuels.
- ❑ Voici quelques activités que l'on retrouve au sein de ce département :

- ✓ *Dresser les états financiers et gérer les capitaux*
- ✓ *Préparer les budgets et établir le bilan financier*
- ✓ *Mettre à jour les statistiques des pertes/profits*

## ➤ Le département du marketing

- ❑ Le marketing, c'est « *le processus par lequel on planifie et effectue la conception, la fixation du prix, la promotion et la distribution d'idées, de biens et de services pour engendrer des échanges qui permettent d'atteindre des buts individuels et organisationnels* »<sup>vi</sup>.
- ❑ Voici quelques activités que l'on retrouve au sein de ce département :

- ✓ *S'occuper des études de marché*
- ✓ *Élaborer des stratégies de fixation des prix*
- ✓ *Élaborer des stratégies de distribution de produits*
- ✓ *Élaborer des stratégies de promotion et de publicité*

## ➤ Le département de la production

- ❑ La production, c'est l'ensemble des *activités* et des *moyens* qui permettent de *créer des biens matériels ou d'assurer des services*.
- ❑ Voici quelques activités que l'on retrouve au sein de ce département :

- ✓ *Voir à ce que la production se fasse dans les délais prescrits*
- ✓ *Entretenir l'équipement*
- ✓ *Acheter des matières premières et l'équipement nécessaire*
- ✓ *Contrôler la qualité et développer de nouveaux produits*

➤ **Le département des ressources humaines**

- ❑ Les ressources humaines sont le ***capital humain*** de l'entreprise; elles sont le prolongement du rêve et de la vision de l'entrepreneur.
- ❑ Les gens avec qui l'on travaille contribuent à l'avantage compétitif de notre entreprise. Les ressources humaines sont un facteur clé du succès qui est difficile à imiter. C'est une garantie de notre qualité. Il peut même être coûteux de perdre certains employés.
- ❑ Le capital humain de l'entreprise est composé des ***ressources internes*** (employés) et des ***ressources externes*** (réseau d'affaires) de l'entrepreneur.
- ❑ Voici quelques activités que l'on retrouve au sein de ce département :

- ✓ ***Recruter, mettre à pied et former le personnel***
- ✓ ***Établir des politiques de rémunération et de promotion***
- ✓ ***Négocier et faire appliquer la convention collective***



## **Activité d'apprentissage**

### **3.2 e) Le cas de la firme Lamarre inc.**

#### **CONSIGNES**

- ✓ Lisez le cas de la compagnie *Lamarre inc.*
- ✓ Faites l'organigramme de la compagnie.
- ✓ Établissez les forces et les faiblesses de la compagnie.
- ✓ Réorganisez la compagnie en réalisant un nouvel organigramme qui permettra une plus grande productivité.

#### **Le cas Lamarre inc.**

La firme Lamarre est une entreprise qui se spécialise dans la fabrication d'équipements électroniques et électriques pour les avions. Ses produits sont surtout utilisés dans la construction d'avions civils. Cependant, depuis que la compagnie a déniché un contrat de sous-traitance pour la construction des hélicoptères EH-101, le chiffre d'affaires pour les pièces servant dans les avions militaires a considérablement augmenté.

La compagnie Lamarre inc. a été fondée en 1949, à Montréal, par Robert Lamarre. La firme emploie aujourd'hui 265 personnes, alors qu'elle n'en employait que 9 lors de sa fondation. Quant à l'usine, sa superficie est passée de 125 m<sup>2</sup> à 1500m<sup>2</sup>. Depuis ses débuts, M. Lamarre a mis l'accent sur la qualité de son produit. Il a réussi à se forger une réputation de fournisseur ayant un produit fiable et d'excellente qualité. Sa clientèle comprend toutes les grandes entreprises de fabrication d'avions.

M. Lamarre est le président de son entreprise, l'actionnaire principal et le président du conseil d'administration. Il est responsable de toutes les négociations avec le gouvernement fédéral; il connaît personnellement la plupart des hauts fonctionnaires et les officiers les plus importants de l'armée canadienne. Il les rencontre régulièrement à Ottawa, ce qui nécessite de nombreux déplacements. La responsabilité des autres dossiers est laissée à trois directeurs régionaux des ventes; Bruce Hardy à Toronto, Richard Wessel à Victoria et Claude Therrien à

Montréal. Ce dernier est en fait le grand patron des ventes, car les deux autres directeurs régionaux doivent d'abord le consulter avant de prendre toute décision importante. Chacun des trois directeurs régionaux peut compter sur un directeur adjoint des ventes pour l'aider dans son travail.

Depuis quelques années, la publicité est devenue un outil important pour l'entreprise, surtout depuis l'ajout de filtres à gaz, de filtres à air et de filtres à huile à la gamme des produits offerts. Claude Therrien est le responsable du budget de la publicité. À ce titre, il achète des espaces publicitaires dans les revues spécialisées et envoie des brochures à des clients potentiels.

M. Lamarre agit aussi à titre de directeur de la production. Lorsqu'il est à Montréal, soit environ 10 jours par mois, il rencontre chaque matin les contremaîtres des différents services de la production. Pendant son absence, ils sont laissés à eux-mêmes. Si un problème urgent survient, le contremaître concerné tente de contacter M. Lamarre. La plupart du temps, la secrétaire peut le joindre facilement, mais il arrive que la production d'un service soit arrêtée pour une demi-journée ou qu'une commande soit perdue parce qu'il a été impossible de joindre le président.

M. Lamarre respecte ses employés et le manifeste en leur accordant un salaire supérieur à la moyenne de l'industrie. Bien entendu, il attend d'eux un rendement en conséquence. Il favorise les relations directes et il se fait un devoir, au moins deux fois par mois, de visiter toute l'usine de Montréal et de rencontrer ses employés. Il fait aussi quelques visites dans les autres usines.

Il a confié l'embauche aux contremaîtres, mais les griefs des employés sont portés directement à son attention. Il voit à l'harmonisation des relations et à la satisfaction des employés. Actuellement, il y a des rumeurs de syndicalisation à l'usine de Montréal.

En plus des ventes et de la production, l'entreprise a également un service des achats, un service de comptabilité, un service de contrôle de la qualité, un service de recherche et un magasin qui comprend l'entrepôt, la réception et l'expédition. Chacun de ces services est sous la responsabilité d'un directeur qui rend compte de son travail à M. Lamarre. Le responsable de la recherche reçoit tout de même ses ordres de M. Therrien.



Lancement d'une entreprise

- Faites l'organigramme de la compagnie Lamarre inc. et indiquez, s'il y a lieu, le nom et le titre de chaque personne responsable.

➤ Établissez les forces et les faiblesses de l'entreprise.

**Forces :** \_\_\_\_\_

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

*Faiblesses :* \_\_\_\_\_

[illegible]

- Comme suite à votre analyse, réorganisez l'entreprise et tracez un nouvel organigramme de l'entreprise de manière à obtenir une plus grande efficacité.

### 3.2 f) L'organigramme de votre projet d'affaires

- En fonction de vos réflexions à ce jour :
- Déterminez d’abord le ***nombre approximatif*** de personnes qui travailleront au sein de votre entreprise;
- Déterminez ensuite quels seront les ***postes-clés*** dans votre entreprise;
- Élaborez un brouillon de ***l’organigramme de votre projet d’affaires***;
- Une fois celui-ci approuvé par l’enseignant, utilisez ***le traitement de texte*** pour illustrer l’organigramme de votre entreprise.

Combien aurez-vous d'employés? \_\_\_\_\_

## Quels seront les postes-clés dans votre entreprise et pourquoi?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Comme suite à votre analyse, tracez un brouillon de l'organigramme de votre entreprise. Une fois celui-ci approuvé par l'enseignant, tracez-le à l'aide d'un traitement de texte.



## Activité d'apprentissage

### 3.2 g) À chacun son département

#### MISE EN SITUATION 1

- Une entreprise de distribution de matériaux industriels appelée Excellence Industrie **doit livrer sa marchandise** à travers tout le Québec. L'entreprise possède déjà **deux camions** ainsi que **deux chauffeurs** qui travaillent cinq jours par semaine à temps plein. Le directeur à la distribution soulève le problème suivant : « **Nous ne réussirons pas à livrer notre marchandise assez rapidement chez nos clients.** »

#### CONSIGNES

- Apportez **une solution** au directeur à la distribution.
- Décrivez ensuite **l'impact** que cette solution aura sur les **différents départements** de l'entreprise. Notez un minimum d'une **conséquence** par département.

SOLUTION	
	DÉPARTEMENTS
MARKETING	➤
FINANCES	➤
RESSOURCES HUMAINES	➤

<b>PRODUCTION</b>	➤
-------------------	---

## MISE EN SITUATION 2

- L'entreprise *Meublebec et fils inc.* confectionne des meubles de chambre pour enfants. Elle est située à Drummondville et a une petite boutique près de son usine, mais vend aussi directement à différents magasins de meubles situés à Montréal et à Québec. Le Président de l'entreprise voudrait *lancer une nouvelle gamme de meubles d'enfant* et la *faire connaître* principalement à Québec pour la prochaine année.

## CONSIGNES

- Proposez une *solution* au président.
- Décrivez *au moins une action* que devra entreprendre chacun des départements pour le bon fonctionnement du projet.

<b>SOLUTION</b>	
<b>DÉPARTEMENTS</b>	
<b>MARKETING</b>	➤

<b>FINANCES</b>	➤
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	➤
<b>PRODUCTION</b>	➤

### MISE EN SITUATION 3

- Il y a maintenant un an, Charles Landreville *ouvrait son atelier* après l'obtention de son diplôme en ébénisterie. Devant cet atelier, il possède une petite salle d'exposition où il présente quelques meubles, mais il fait surtout *des meubles sur mesure* et prend des commandes.
- Un fleuriste du coin décide de tout rénover son magasin et lui demande ses services pour créer tous les meubles en bois de son magasin. Charles est content de la confiance que lui porte l'homme d'affaires renommé de la région, mais est conscient du temps que cela va lui demander. Son carnet de commandes est déjà *bien rempli* pour les *prochains mois* et le fleuriste veut commencer les rénovations dès *le mois prochain*.
- Ce contrat ferait connaître le menuisier encore plus dans la région, car le fleuriste s'engage à exposer dans son commerce une affiche publicitaire de l'ébénisterie, à condition que Charles la conçoive. Celui-ci aimerait bien relever le défi, mais veut d'abord *réorganiser son entreprise* pour augmenter ses chances de réussite.



## CONSIGNES

- Trouvez *des solutions* pour Charles.
- Décrivez les *changements* qu'il aura à effectuer dans chacun de ses départements pour répondre à cette demande croissante.

<b>SOLUTIONS</b>	
<b>DÉPARTEMENTS</b>	
<b>MARKETING</b>	
<b>FINANCES</b>	

<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	
<b>PRODUCTION</b>	

## 2) Les outils d'organisation de l'entreprise

Le premier outil que nous verrons est le *diagramme de Gantt*.

- Cet outil d'organisation sert à **gérer l'emploi du temps**. D'abord, il faut établir une liste exhaustive des **opérations à réaliser** dans le cadre du projet. Il s'agit d'identifier les détails des opérations du projet.
- Ensuite, il faut **organiser une liste d'actions** selon un ordre logique. Après avoir ordonné la liste, le gestionnaire attribue à chaque action une **durée comprise entre deux dates**. La liste deviendra un **calendrier d'actions**.
- **Exemple : Projet de gestion de l'eau potable dans un village asiatique par des étudiants de l'Université de Sherbrooke.**
- En observant le tableau ici-bas, nous constatons que le projet se **subdivise en 9 étapes** et qu'il se déroulera du mois de janvier au mois de juin. Il reste à identifier les responsables de chacune des actions.

		J	F	M	A	M	J
Actions	Responsable						
1. Sensibilisation des gens		—	—				
2. Collecte des cotisations			—	—			
3. Achat du ciment				—			
4. Achat des tuyaux				—			
5. Fabrication des buses					—		
6. Aménagement de la source					—	—	
7. Travaux de drainage						—	
8. Installation des bornes							—
9. Inauguration officielle							—

- Le deuxième outil d'organisation que nous verrons est la **fiche-synthèse**.
- Une fois le diagramme de Gantt établi, l'entrepreneur peut utiliser une fiche qui **synthétise les ressources nécessaires** à la réalisation d'une action.
- Voici un exemple possible pour le projet de gestion de l'eau potable dans un village asiatique par des étudiants de l'Université de Sherbrooke :

<b>FICHE SYNTHÈSE</b>	
<b>Type d'action : <i>Sensibilisation des gens</i></b>	
<b>Objectifs à atteindre*</b> <b>(Critères de réussite)</b>  <i>*Ils doivent être mesurables, précis, situés dans le temps et l'espace géographique.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Contacter plus de 90 % des adultes du village et 100 % de ses dirigeants avant le 1<sup>er</sup> mars.</i></li> </ul>
<b>Description des actions à entreprendre*</b>  <i>* Ils doivent commencer par un verbe.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Présenter, par le biais de réunions officielles avec les dirigeants, les coûts et les avantages financiers/écologiques du projet.</i></li> <li>- <i>Obtenir leur appui officiel par le biais des médias locaux.</i></li> <li>- <i>Présenter, par le biais du porte-à-porte et à l'aide d'interprètes, les bienfaits d'un tel projet pour le village.</i></li> </ul>
<b>Ressources requises*</b>  <i>* Les ressources doivent être décrites avec le plus de précision possible.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Humaines</u></b> : <i>deux interprètes parlant le français et le vietnamien, deux étudiants délégués auprès des dirigeants du village, une équipe d'étudiants pour le porte-à-porte, un représentant pour contacter les médias locaux (...).</i></li> <li>- <b><u>Matérielles</u></b> : (...).</li> <li>- <b><u>Financières</u></b> : (...).</li> </ul>



## **Activité d'apprentissage**

### **3.2 h) Conception d'un diagramme de Gantt**

#### **MISE EN SITUATION**

- Vous faites partie d'une entreprise étudiante qui a récemment démarré ses activités dans votre école. Le but est évidemment d'apprendre le bon fonctionnement d'une entreprise. Après avoir réalisé une étude de marché, les actionnaires ont décidé de fabriquer des portes-clés.
- Le département des finances a déjà vendu des actions pour la capitalisation. Le département de la production a utilisé une partie du fonds de capitalisation pour commencer la fabrication. De leur côté, les membres du conseil d'administration ont approuvé les dates pour tenir des kiosques de ventes.
- Le vice-président du marketing vous confie un mandat important : vous devez entreprendre une campagne publicitaire pour faire connaître l'entreprise dans votre école et dans la région. Pour remplir votre mission, vous disposez de différentes ressources matérielles, humaines et financières. Cependant, vous devez tenir compte de l'échéancier imposé par le CA à propos des kiosques de ventes.
- Le vice-président du marketing vous demande ensuite de venir présenter votre plan de campagne publicitaire au conseil d'administration sous la forme d'un diagramme de Gantt.

## CONSIGNES

- En équipe de **trois à quatre** personnes, vous devez **réaliser un diagramme de Gantt** comprenant au **minimum dix (10) actions spécifiques** vous permettant de remplir votre mandat.
- Une fois le diagramme complété, vous devez **concevoir une fiche synthèse** pour chacune des actions du diagramme.
- Le diagramme devra être conçu sur un **chiffrier ou sur un tableau dans un traitement de texte**.
- Les fiches synthèses ainsi que le diagramme seront remis à l'enseignant pour évaluation.

## DONNÉES DU VICE-PRÉSIDENT

- Votre équipe de marketing est composée de **8 élèves**, soit Mélissa, Mathieu, Vanessa, Joannie, Marie, Zacharie, Louis, Zoé et vous-même.
- Vous disposez d'un **budget de 200,00 \$** pour votre campagne de publicité.
- Votre mandat vous a été confié le 1<sup>er</sup> octobre et les dates retenues pour les kiosques de vente sont : le **10 novembre** à la rencontre des parents/professeurs à l'école, le **30 novembre** au brunch des finissants à l'école, les **20 et 21 décembre** au centre d'achat de votre ville, les **22 et 23 mars** à la foire des artisans au Palais des congrès de votre ville et, finalement, **un midi par semaine** à l'école dans les mois **d'avril et de mai**.

## Feuille de travail

[illegible]

<b>FICHE SYNTHÈSE – PLANIFICATION D'UNE ACTION</b>	
<b>Type d'action :</b>	
<b>Objectifs à atteindre (Critères de réussite)</b>	
<b>Description de l'action à entreprendre</b>	
<b>Ressources requises</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b><u>Humaines</u></b> :</li>          <li>- <b><u>Matérielles</u></b> :</li>          <li>- <b><u>Financières</u></b> :</li></ul>



### 3) La forme juridique d'une entreprise

- Les différentes *formes juridiques* d'une entreprise vous ont été présentées brièvement au *module 1*. Étant donné que choisir la structure juridique de l'entreprise constitue une *étape cruciale* lors du démarrage, nous aborderons en profondeur, dans cette section, les différentes options qui s'offrent à vous.
- Le choix que vous allez faire aura des *répercussions sur le fonctionnement interne de l'entreprise*, sur vous en tant que personne et sur vos relations avec les autres.
- Il est très important de *bien le faire dès le départ*, car un changement ultérieur entraînera des *frais et des inconvénients considérables*.
- *Un notaire, un avocat ou un comptable* peuvent vous aider à faire le choix approprié. Pour en savoir plus long sur les avantages et les inconvénients, de même que sur les modalités de chaque forme juridique, vous pouvez vous procurer différentes brochures et informations en ligne, sur les sites suivants :

- *Les formes juridiques de l'entreprise au Québec*, disponible sur le site du gouvernement du Québec : [www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca](http://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca)
- *Vos droits, vos affaires*, publié par la Fondation du Barreau du Québec : [www.fondationdubarreau.qc.ca](http://www.fondationdubarreau.qc.ca)
- *La structure légale de l'entreprise*, sur le site de la BDC : [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

- La section qui suit est ***une synthèse des renseignements*** que vous pouvez trouver sur ces sites.
- On y présentera les principales ***caractéristiques*** ainsi que les principaux ***avantages*** et ***inconvenients*** des trois grandes formes juridiques. Nous étudierons également les ***moyens de financement*** reliés à chacune de ces formes.
- Bien qu'il existe plusieurs formes juridiques d'entreprise, nous présentons les trois plus courantes :

a) ***L'entreprise individuelle***

b) ***La société en nom collectif***

c) ***La compagnie par actions***

#### **a) L'entreprise individuelle ou à propriétaire unique<sup>vii</sup>**

##### Caractéristiques :

- ✓ Elle est composée d'un seul propriétaire qui dirige toutes les activités de l'entreprise. L'entreprise ***appartient uniquement à l'entrepreneur***.
- ✓ Étant donné qu'il n'y a pas d'associé, l'entrepreneur est ***responsable des dettes et des pertes*** de son entreprise. De même, il est le seul à ***bénéficier des profits et de la croissance des actifs***.
- ✓ La loi ne reconnaît pas de personnalité morale à l'entreprise individuelle. Cela implique que ***vous et votre entreprise ne formez qu'une seule et même entité***. Par conséquent, il y a ***fusion*** de votre patrimoine personnel avec les biens de l'entreprise.
- ✓ Ce sont le plus souvent des entreprises à ***caractère local*** ou des personnes qui se lancent en affaires pour la première fois et qui disposent d'un ***capital limité*** qui choisissent cette forme juridique. Les ***travailleurs autonomes*** y adhèrent également très souvent.

Financement :

- ✓ C'est le propriétaire qui doit **fournir ou emprunter** lui-même les sommes nécessaires pour financer les opérations de l'entreprise. En définitive, **c'est le propriétaire qui s'engage personnellement**, même si cela est parfois fait au nom de son entreprise.

Étapes administratives pour le démarrage :

- ✓ Lancer ce type d'entreprise est **très simple**. Vous devez déposer une **déclaration d'immatriculation** au bureau du **Registraire des entreprises** ou à un **bureau du Ministère du Revenu du Québec**\*. Cela entraîne des frais minimes de 32 \$.
- ✓ Il existe cependant une exception à l'enregistrement. Si le nom de votre entreprise comporte votre nom au complet, vous n'êtes pas tenu de vous immatriculer. **Exemple : Chocolaterie Joanie Lebrun.**

Prenez note que le nom d'entreprise que vous choisissez **ne doit pas prêter à confusion** avec celui d'une autre entreprise.

Avantages et inconvénients :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ C'est la forme juridique la plus simple et elle exige peu de démarches;</li><li>➤ Les frais d'établissement minimes;</li><li>➤ Le propriétaire exploite l'entreprise et détient tous les revenus et les pouvoirs décisionnels;</li><li>➤ Le propriétaire peut déduire des frais d'entreprise de ses sources de revenus.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tous les risques de l'entreprise sont assumés par le propriétaire. Il est donc responsable de toutes les dettes de l'entreprise, et les créanciers peuvent saisir ses biens personnels et ses actifs;</li><li>➤ Les taux d'imposition sont plus élevés que pour une compagnie;</li><li>➤ Le décès de l'entrepreneur entraîne la fin de l'entreprise.</li></ul>

\* Pour voir toutes les adresses et sites Web, consultez la rubrique « Adresses utiles » à la fin de cette section, p.84.



## **Activité d'apprentissage**

### **3.2 i) Remplir un formulaire d'immatriculation**

#### **CONSIGNES**

- Rendez-vous sur le site du **Registraire des entreprises** : [www.req.gouv.qc.ca](http://www.req.gouv.qc.ca);
- Faites d'abord une **recherche de nom** pour savoir si le nom de votre entreprise est disponible.
- Téléchargez le **formulaire d'immatriculation** et imprimez-le.
- Remplissez **individuellement** le formulaire.

## **b) Société en nom collectif (S.E.N.C.) : la société de personne<sup>viii</sup>**

### Caractéristiques :

- ✓ ***La société en nom collectif*** (S.E.N.C.) est une forme d'entreprise commerciale qu'on exploite pour en retirer des bénéfices et les partager entre associés.
- ✓ Pour former une ***S.E.N.C.***, deux individus ou plus conviennent, ***verbalement*** ou par ***contrat écrit***, de leur ***collaboration*** pour exploiter une entreprise.
- ✓ Les associés s'entendent aussi sur la ***façon de partager des bénéfices***, ainsi que sur l'apport de chacun des associés et sur la mise en commun ***de temps, de biens, d'argent et de connaissances***.
- ✓ Il existe trois types de ***S.E.N.C.*** : ***la société de personne, la société en participation et la société en commandite***. Nous ne traiterons dans ce module que de la société de personne.
- ✓ Tout comme l'entreprise individuelle, la ***S.E.N.C.*** ne possède pas de personnalité juridique. Cependant, elle possède un fonctionnement différent de celle-ci.
- ✓ Les dettes de l'entreprise sont liées aux associés. Par exemple, lorsque l'actif de l'entreprise n'est pas suffisant pour payer les créanciers, ***les biens et les actifs nets personnels sont saisissables***. La responsabilité des entrepreneurs est donc illimitée.
- ✓ Les associés sont également ***solidaires des dettes*** de l'entreprise. Cela signifie qu'un créancier peut réclamer une somme due par l'entreprise ***à n'importe lequel des associés***, peu importe sa participation dans l'entreprise. Ce sera à cet associé de s'acquitter de la dette de l'entreprise. Il pourra par la suite ***réclamer sa part aux autres*** selon les modalités de leur contrat.
- ✓ À la fin d'une année financière, les ***bénéfices*** doivent être ***répartis entre les associés selon les termes du contrat*** qui les lie. Chacun devra alors inclure ceux-là sur sa ***déclaration fiscale personnelle***.

Financement :

- ✓ Chaque associé est responsable de fournir un apport à la **S.E.N.C.** Cet apport peut être de *l'argent, des biens ou des connaissances*. Les apports de chacun constituent *le patrimoine de la société* et sont *distincts de celui des associés*.

Étapes administratives pour le démarrage :

- ✓ Lancer ce type d'entreprise est *plutôt simple*. Vous devez déposer une *déclaration d'immatriculation* de **S.E.N.C.** au bureau du **Registraire des entreprises** ou à un **bureau du Ministère du Revenu du Québec**<sup>\*</sup>. Cela entraîne des frais minimes de **43 \$**.

Avantages et inconvénients :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Il est peu coûteux de la mettre sur pied (hormis les frais d'avocat pour la rédaction du contrat);</li><li>➤ Les pertes sont déductibles dans la déclaration de revenus du particulier;</li><li>➤ La constitution et la rédaction du contrat sont relativement faciles;</li><li>➤ L'argent, le temps, les connaissances et les expertises sont mis en commun;</li><li>➤ Le départ ou la mort d'un associé ne signifie pas la fin d'une société de personnes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ L'impôt est au taux des particuliers et donc plus élevé que celui d'une compagnie;</li><li>➤ La responsabilité des associés par rapport aux dettes est illimitée et solidaire;</li><li>➤ La gestion et la prise de décision sont plus complexes que dans une entreprise individuelle.</li></ul>



## Activité d'apprentissage

### 3.2 j) Remplir un formulaire d'immatriculation

#### CONSIGNES

- Rendez-vous sur le site du Registraire des entreprises : [www.req.gouv.qc.ca](http://www.req.gouv.qc.ca).
- Faites d'abord une **recherche de nom** pour savoir si le nom de votre entreprise est disponible.
- Téléchargez le **formulaire d'immatriculation** et imprimez-le;
- En équipe de **deux**, remplissez le formulaire.

Le fonctionnement interne d'une S.E.N.C.<sup>ix</sup> :

Connaître les règles de *fonctionnement interne* d'une société de personnes est très important.

- ✓ Vous devez d'abord nommer un ou des *administrateurs* qui agiront au nom de la société et la *représenteront*. Ils représenteront l'entreprise devant les tribunaux ou auprès du Ministère du Revenu, par exemple. Le ou les administrateurs ne sont pas nécessairement les associés.
- ✓ Chaque associé a droit à *un vote* lors de la prise de décision, peu importe son apport financier.
- ✓ La plupart des décisions requièrent *la majorité (50 % plus 1)*. Par contre, certaines décisions importantes nécessitent davantage que la majorité, comme celle de modifier le contrat ou de mettre fin à la société.
- ✓ Il est *interdit* par les règles de fonctionnement interne d'une S.E.N.C *d'enlever le droit de vote à un associé*, même consentant, lorsque des décisions touchant l'ensemble des associés doivent être prises (ex. : un vote sur la dissolution de la société).
- ✓ Tout au long de l'existence de la société de personnes, une déclaration annuelle doit être effectuée auprès du *Registraire des entreprises*.
- ✓ Votre entreprise doit inclure *la mention S.E.N.C. à la fin* de son nom pour être considérée comme une société de personnes et bénéficier des règles discutées plus haut.



Le contrat entre associés :

- ✓ Déterminer le contenu d'un contrat entre associés est une étape cruciale dans le montage d'une société de personnes. Bien que ce contrat puisse être verbal, il demeure que « *les paroles s'envolent et les écrits restent* ». C'est pourquoi un contrat écrit demeure plus pratique pour bien définir les responsabilités de chacun, surtout en cas de litige devant les tribunaux.
  
- ✓ Une fois le contrat rédigé, il serait sage de le faire *vérifier par un avocat*, qui pourra déterminer si les clauses sont conformes au *Code civil du Québec*.



## Activité d'apprentissage

### 3.2 k) Rédaction d'un contrat entre associés

#### MISE EN SITUATION

- Bien que le *Code civil du Québec* prévoie certaines dispositions pour définir *le cadre légal* d'une société en nom collectif, il serait *plus sage de rédiger un contrat écrit*. Que devrait contenir un contrat entre associés? Les clauses peuvent varier à l'infini. Cependant, certains aspects devraient impérativement être *discutés et couchés par écrit*.

#### CONSIGNES

- En équipe de *deux ou trois personnes*, sélectionnez un projet d'affaires.
- Vous devez maintenant *discuter* des principales *clauses* de votre contrat d'associés *et le rédiger*, dans les espaces prévus à cet effet.
- Soyez le *plus précis possible* pour éviter les malentendus.

# CONTRAT D'ASSOCIATION

## SECTION 1

Quelle sera *la proportion* (%) de chaque associé :

**A) Quant au partage des profits?**

---

---

---

---

---

**B) Quant au partage des dettes?**

---

---

---

---

---

---

**C) Quant au partage des actifs de l'entreprise?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## SECTION 2

Quelle sera la *contribution* de chaque associé à la société :

**A) Quant à la contribution monétaire de départ?**

---

---

---

---

---

---

**B) Quant à la contribution dans la remise d'actifs?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**C) Quant à la contribution dans les connaissances et le temps consacré à la société?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### SECTION 3

*De quelle façon se fera la prise de décision?*

---

---

---

---

---

---

---

### SECTION 4

Après avoir lu le texte de la *page suivante*, « *Le départ d'un associé* », déterminez quelle sera *l'issue souhaitée* advenant :

*A) Le décès d'un associé*

---

---

---

---

---

---

---

*B) Une faute grave commise par un de vos associés*

---

---

---

---

---

---

---

***C) Le départ volontaire d'un associé***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### c) La société par actions ou compagnie<sup>x</sup>

#### Caractéristiques :

- ✓ La *société par actions*, aussi appelée *compagnie* ou *personne morale*, peut être mise sur pied par une ou plusieurs personnes.
- ✓ Contrairement à la société de personne ou à l'entreprise individuelle, la société par actions détient *une personnalité juridique (morale) distincte* de ses actionnaires et de ses administrateurs.
- ✓ La société par actions possède donc *ses propres droits et obligations*. Elle est propriétaire d'un *patrimoine distinct* de ceux qui l'ont mise en place.
- ✓ Les actionnaires *ne sont pas propriétaires des biens* de la compagnie, mais seulement des actions qu'ils détiennent.
- ✓ Les actionnaires ont une *responsabilité limitée* par rapport aux dettes de la compagnie. Leur responsabilité est donc *limitée à la mise de fonds*, sauf s'ils ont fourni des garanties personnelles pour contracter un emprunt en vue de l'investir dans l'entreprise lors de son démarrage.
- ✓ Au fil des années, lors d'une période de croissance et de stabilité, les actionnaires pourront demander à l'institution financière de *diminuer leurs cautions personnelles*.
- ✓ La compagnie doit préparer annuellement *sa propre déclaration de revenus*, et les bénéfices seront généralement imposés à *un taux avoisinant les 19 %*. Le taux est donc beaucoup *plus avantageux* que celui d'une entreprise individuelle ou celui d'une S.E.N.C. De plus, la société bénéficie d'une *exemption d'impôt provincial* au cours de ses premières années.

Financement :

- ✓ Le financement d'une société par actions se fait par l'entremise *d'émissions d'actions*.  
Le montant de démarrage ainsi amassé est appelé le « *capital-actions* ».
- ✓ Voici un petit lexique utile :

***Capital action*** : Ensemble de toutes les actions que la compagnie peut émettre.

***Action*** : Titre qui confère à son détenteur certains droits dans la gestion de la compagnie.

***Administrateur*** : Personne élue par l'assemblée des actionnaires.

***Actionnaire*** : Personne qui détient une ou plusieurs actions.

Étapes administratives pour le démarrage :

- ✓ Les étapes requises pour démarrer une société par actions sont *relativement complexes*.  
L'aide d'un *notaire* ou d'un *avocat* est essentielle pour un non-initié.
- ✓ La société par actions peut être constituée par une *charte provinciale ou fédérale*.  
Votre notaire ou avocat peut vous aider à déterminer celle qui vous convient le mieux.
- ✓ Lors de votre incorporation, ces professionnels feront les démarches nécessaires pour vous inscrire au registre de la *TPS/TVQ, de la CSST et de la Commission des normes du travail*. Leurs honoraires devraient se situer autour de 1000 \$ pour une telle démarche.



**Compagnie à charte provinciale**

- ✓ La première étape de cette démarche est l'incorporation. Avec l'aide de votre avocat ou de votre notaire, vous devez remplir ***un certificat de constitution de la compagnie*** (voir annexe). Pour ce service, les frais demandés par le Registraire des entreprises sont d'environ 300 \$. Bien sûr, cela ne comprend pas les honoraires des professionnels qui vous aideront.
- ✓ Les statuts de constitution doivent obligatoirement être accompagnés par ***un rapport de recherche*** (voir annexe) qui confirme que le nom de votre compagnie est disponible et qu'il n'est pas utilisé par une autre entreprise. Cela comporte des frais d'environ 42 \$.
- ✓ Dans un délai de 60 jours suivant son incorporation, la compagnie est tenue de déposer auprès du Registraire des entreprises ***une déclaration initiale***, qui fait office d'immatriculation et remplace la déclaration d'immatriculation. Cette démarche est gratuite si les délais prescrits sont respectés.
- ✓ Si vous avez l'intention de faire des affaires uniquement au Québec, il serait probablement plus approprié que votre ***société soit constituée sous le régime d'une loi provinciale***. Par contre, si vous voulez étendre vos activités aux autres provinces, vous devrez obtenir une autorisation qui vous coûtera entre 75 \$ et 500 \$ selon la province.

**Compagnie à charte fédérale**

- ✓ La demande d'une charte fédérale se fait par le dépôt des statuts constitutifs auprès de **Corporation Canada**<sup>\*</sup>, et coûte environ 250 \$, excluant les honoraires de votre avocat ou notaire.
- ✓ Cette demande doit être accompagnée d'un **avis de recherche** de nom, effectué obligatoirement par **une maison de recherche**. Des frais d'environ 75 \$ sont à prévoir.
- ✓ Une entreprise qui ne désire pas avoir de dénomination sociale se verra attribuer un **numéro matricule** (ex. : 8000-0000 Québec inc. ou 12345678 Canada inc.).
- ✓ N'oubliez pas que votre dénomination sociale doit contenir le mot « **compagnie** », ou être suivie de l'abréviation « **ltée** » ou « **inc.** ».

Avantages et inconvénients :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les responsabilités des actionnaires sont proportionnelles à son investissement personnel dans l'entreprise;</li><li>➤ Le propriétaire peut recevoir de la société un salaire ou un dividende;</li><li>➤ Cette forme d'entreprise est reconnue dans la plupart des pays du monde.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ L'établissement juridique est assez dispendieux;</li><li>➤ La rigidité et les exigences sont assez importantes au niveau de la comptabilité;</li><li>➤ Certains professionnels ne peuvent s'incorporer, comme les dentistes, les agents d'immeubles, les médecins, etc.</li></ul>

---

<sup>\*</sup> Pour voir toutes les adresses et sites Web, consultez la rubrique « Adresses utiles » à la fin de cette section, p.84.



## **Activité d'apprentissage**

### **3.2 1) Le cas de l'entreprise Zole enr.**

#### **MISE EN SITUATION**

- M. Jacques Zole est entrepreneur en isolation à Laval. La dénomination sociale de son entreprise est « Zole enr. ». Il en est le seul propriétaire, et il y a investi 60 000 \$ voilà quatre ans.
- Les affaires marchent rondement pour M. Zole. Il a isolé une trentaine de petites usines à l'aide d'une mousse dont la formule est de son invention. Or, l'an dernier, huit clients l'ont poursuivi pour dommages et fausse représentation. En effet, l'isolation s'est avérée peu efficace et les coûts de chauffage de ces entreprises n'ont pas été à la hauteur des économies promises. Dans l'ensemble, l'entreprise fait face à des réclamations totalisant 200 000 \$.
- Après avoir comparu devant la cour, M. Zole se voit dans l'obligation de payer les compensations demandées. La valeur nette de son entreprise est de 75 000 \$ et il possède les biens personnels suivants : une résidence personnelle, évaluée à 175 000 \$, mais pour laquelle il doit encore à la banque une somme de 105 000 \$ sous forme d'hypothèque; des obligations du Québec d'une valeur de 10 000 \$; une voiture évaluée à 18 000 \$, mais pour laquelle il doit toujours 10 000 \$ à l'institution financière.

#### **CONSIGNES**

- Répondez aux questions ci-dessous en vous servant de vos connaissances sur la forme juridique de l'entreprise individuelle.
- Justifiez chacune de vos réponses.

Jacques Zole devra-t-il déclarer faillite? Expliquez.

---

---

---

---

---

---

---

---

Qu'advient-il de son entreprise?

---

---

---

---

---

---

---

---

Qu'advient-il de ses biens personnels?

---

---

---

---

---

---

---

---

Comment Jacques Zole aurait-il pu éviter cette situation?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **d) Les règles de fonctionnement interne de la compagnie<sup>xi</sup>**

- ✓ Tout comme la S.E.N.C., la compagnie possède *son propre mode de fonctionnement interne*. Nous vous présenterons tout d'abord les deux principaux organes décisionnels d'une compagnie, soient *le conseil d'administration et l'assemblée des actionnaires*. Par la suite, nous exposerons *les principales clauses* qui devraient figurer dans une *convention entre actionnaires*.

### *Le conseil d'administration*

- ✓ Le rôle du conseil d'administration (CA) est de gérer les affaires de la compagnie.
- ✓ La majorité des *décisions importantes relèvent du CA* : contracter avec des clients, engager des employés, acheter des biens, louer un local, déclarer et payer des dividendes, etc.
- ✓ Ce sont les administrateurs de la compagnie qui siègent au conseil d'administration, après avoir été *élus par les actionnaires*.
- ✓ En principe, toutes les décisions se prennent à majorité simple sur la règle du « **50 % +1** ».

### *L'assemblée générale annuelle des actionnaires*

- ✓ Lors de l'assemblée générale annuelle, les actionnaires sont informés de *la gestion de la compagnie*. Ils y adoptent *les états financiers* et nomment, au besoin, un *vérificateur*.
- ✓ C'est également lors de cette assemblée que l'on procède à *l'élection des membres du conseil d'administration*.

- ✓ En principe, ***une action représente un vote***. Par contre, il est possible d'enlever le droit de vote à certaines actions et en donner plus à d'autres (actions privilégiées).
- ✓ La plupart des décisions requièrent ***une majorité de votes***.

### ***L'assemblée extraordinaire***

- ✓ Ce genre d'assemblée doit être tenu dans toutes ***les autres situations*** que celles prévues lors de l'assemblée annuelle et qui ***requiert l'accord des actionnaires***.
- ✓ Par exemple, si les membres du CA désirent changer le nom de la compagnie, ils doivent au préalable obtenir l'accord des actionnaires.
- ✓ La majorité des décisions prises lors de ces assemblées requièrent ***plus du 2/3 (66,6 %) des votes***. Il peut cependant arriver que ***l'unanimité*** soit requise, comme dans le cas où certains actionnaires ne souhaitent pas qu'un vérificateur soit nommé.

### ***Les formalités exigées lors de la prise de décisions***

- ✓ Les décisions prises par un CA ou une assemblée des actionnaires doivent être ***consignées par écrit***.
- ✓ Cet écrit prend la forme d'un ***procès verbal*** et doit être signé et vérifié par les membres désignés du CA.
- ✓ Ces documents seront ensuite insérés dans le ***registre des procès-verbaux*** de la compagnie. Ils seront ensuite classés dans le registre des ***procès-verbaux*** des actionnaires ou des administrateurs.
- ✓ La tenue à jour du registre des procès-verbaux est très importante et un non-respect de cette procédure peut entraîner des ***sanctions pénales*** (amendes).

***La convention entre actionnaires***

- ✓ Une convention entre actionnaires est un contrat verbal ou écrit par lequel les actionnaires d'une compagnie acceptent de se conformer à certaines règles déterminées d'avance. Ces règles ont pour but de régir l'ensemble des relations de ceux-ci à l'intérieur de la compagnie.
- ✓ La convention devrait donc prévoir des solutions ou des procédures pour faire face à des événements éventuels : maladie invalidante ou décès d'un actionnaire, arrivée ou départ forcés d'un actionnaire, etc.
- ✓ Une telle entente n'est pas obligatoire, mais est presque indispensable pour éviter des problèmes juridiques très coûteux en cas de désaccord.
- ✓ La convention devrait être organisée ***au tout début de l'existence*** de la compagnie.
- ✓ Quel devrait être le contenu d'une convention entre actionnaires? Les clauses peuvent ***varier à l'infini***, pourvu qu'elles respectent les règles de base du fonctionnement interne comme stipulé dans la loi.



<u><i>Types de clauses</i></u>	<u><i>Objectifs des clauses</i></u>	<u><i>Effets des clauses</i></u>
<b>Clause de premier refus</b>	Droit de regard sur la vente d'actions à une personne qui n'est pas déjà actionnaire de la compagnie.	Permet aux actionnaires d'accepter ou de refuser la vente d'actions.
<b>Clause d'offre obligatoire pour cause de décès</b>	Prévoir ce qu'il adviendra lors du décès d'un actionnaire.	Peut obliger la succession à vendre aux autres actionnaires les actions de la personne décédée;  Permet de prévoir les modalités de paiement (assurance vie...).
<b>Clause d'offre obligatoire pour cause de retrait des affaires</b>	Prévoir des solutions à des situations (faillite, changement de carrière, maladie...) pouvant entraîner le retrait d'un actionnaire.	Permet de prévoir un mécanisme obligeant l'actionnaire à vendre ses parts;  Permet de prévoir d'avance la valeur des actions au moment d'un départ, ainsi que les modalités de paiement.
<b>Clause avec droit de préemption</b>	Sauvegarder les droits et l'égalité entre les actionnaires.	Permet de contrer le pouvoir du CA d'émettre de nouvelles actions sans le consentement des actionnaires.
<b>Clause <i>shotgun</i></b>	Prévoir les conséquences d'une mésentente entre actionnaires.	Permet de prévoir la valeur de rachat des actions et les modalités de paiement advenant un conflit entre actionnaires.
<b>Clause de conditions de travail</b>	Préciser les conditions de travail régissant les actionnaires qui travaillent dans la compagnie.	Permet de déterminer les différentes formes de rémunération, comme les salaires, les dividendes, les avantages sociaux, le nombre d'heures travaillées, les vacances...
<b>Clause de vote</b>	Obliger les actionnaires à s'élire mutuellement comme administrateurs.	Empêche l'exclusion d'un actionnaire du CA. <sup>xii</sup>



## Activité d'apprentissage

### 3.2 m) Votre convention entre actionnaires

#### CONSIGNES

- En équipe de *trois ou quatre*, rédigez une convention entre actionnaires.
- Vous devez vous servir de la *grille* ci-dessous.
- Pour chaque type de clause (colonne de gauche) vous devez rédiger *le nombre de clauses* (colonne de droite) indiqué par le chiffre entre parenthèses.

<u><i>Types de clauses</i></u>	<u><i>Les clauses de notre convention</i></u>
<b>Clause de premier refus</b>	(1) _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

<p><b>Clause d'offre obligatoire pour cause de décès</b></p>	<p>(1) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>Clause d'offre obligatoire pour cause de retrait des affaires</b></p>	<p>(1) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<b>Clause avec droit de préemption</b>	(1) _____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

<b>Clause de conditions de travail</b>	(1) _____
	_____
	_____
	(2) _____
	_____
	_____
	(3) _____
	_____
	_____
	(4) _____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

<p><b>Clause <i>shotgun</i></b></p>	<p>(1) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>Clause de vote</b></p>	<p>(1) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>



## Activité d'apprentissage

### 3.2 n) La forme juridique de votre entreprise

#### CONSIGNES

- Répondez aux questions ci-dessous.
- Justifiez vos réponses.
- Faites-les approuver par l'enseignant.

Quelle *forme juridique* avez-vous choisie pour votre projet d'affaires?

---

Par conséquent, quel sera le nom complet (appellation légale) de votre entreprise?

---

Notez *trois avantages* de cette forme juridique *en lien* avec votre projet :

1) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Notez *trois inconvénients* de cette forme juridique *en lien* avec votre projet :

1) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Adresses utiles

**Registraire des entreprises**

Tél. : 1-888-291-4443

Web : [www.req.gouv.qc.ca](http://www.req.gouv.qc.ca)

**Ministère du Revenu du Québec**

Tél : (514) 864-4155

Web : [www.revenu.gouv.qc.ca](http://www.revenu.gouv.qc.ca)

**Industrie Canada (corporations)**

Tél: (514) 496-1797

Web: [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)

**Agence des douanes et du****Revenu du Canada**

Tél : 1-800-959-7775

Web : [www.ccra-adrc.gc.ca](http://www.ccra-adrc.gc.ca)

**Commission des normes  
du travail (CNT)**

Tél : 1-800-265-1414

Web : [www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca)

**Commission de la santé et de la  
sécurité au travail (CSST)**

Tél : (514) 873-3990

Web : [www.csst.gouv.qc.ca](http://www.csst.gouv.qc.ca)

**Besoin d'un avocat ?**

Web : [www.barreau.qc.ca](http://www.barreau.qc.ca)



## C) La direction

- ❑ Un bon gestionnaire doit passer à l'action et agir de façon efficace : c'est l'art de diriger. Il doit donner une direction à son équipe. Il doit communiquer sa vision. Il doit prendre les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.
- ❑ Les *outils de la direction* sont :

- ✓ *L'agenda*
- ✓ *La gestion du temps*
- ✓ *L'animation de rencontres de travail*
- ✓ *La motivation de son équipe*
- ✓ *La création d'un milieu de vie sain et harmonieux*

## D) L'évaluation

- ❑ Périodiquement et à la fin de chaque activité, l'entrepreneur *évalue son action*.
- ❑ Les principaux *critères d'évaluation* sont :

- ✓ *La pertinence* : Est-ce que les objectifs poursuivis répondent à nos besoins?
- ✓ *L'efficacité* : Est-ce que les objectifs visés par le programme ont été atteints?
- ✓ *L'efficience* : Est-ce que les ressources utilisées et les moyens mis en œuvre sont les meilleurs pour l'obtention des résultats visés?
- ✓ *La satisfaction* : Est-ce que l'équipe entrepreneuriale, les actionnaires, les employés et surtout les clients sont satisfaits?

## Où en sommes-nous?

Il y a déjà plusieurs étapes de complétées pour démarrer votre entreprise. Nous voilà presque rendu à la fin de l'item 7.

## ÉTAPES POUR DÉMARRER UNE ENTREPRISE

Pour la formation : ces étapes sont réalisées individuellement au module 1.

1. Réfléchir sur les exigences d'un statut d'entrepreneure ou entrepreneur;
2. Déterminer le produit ou le service que l'on veut offrir;
3. Faire un prototype du produit ou un canevas de projet de service;
4. Valider l'idée d'affaires (auprès de personnes ressources ou de confiance, d'un mentor);
5. Déterminer le type d'entreprise à bâtir;
6. Construire son équipe entrepreneuriale (au besoin);

Pour la formation : cette étape est réalisée individuellement aux modules 2 et 3.

7. Acquérir les connaissances générales préalables à l'élaboration d'un plan d'affaires dans les domaines suivants :
  - outils informatiques,
  - structure d'un plan d'affaires;

Pour la formation : cette étape est réalisée individuellement et en équipe au module 4.

8. Faire une étude de marché (résumée dans le plan d'affaires) :
  - Individuellement : vérifier à quelle catégorie de clients est destiné son produit ou service, à quel prix on peut l'offrir, dans quelles circonstances, etc.,
  - En équipe : mettre en commun ses études de marché;

Pour la formation : cette étape doit être d'abord réalisée individuellement aux modules 4, 5 et 6; par la suite, pour les équipes entrepreneuriales ayant un même projet d'affaires, les élèves devront mettre en commun leurs visions.

9. Faire un plan d'affaires qui permettra de planifier et de déterminer les éléments suivants :
  - description de l'entreprise,
  - description des entrepreneurs (rôles et apport dans l'entreprise),
  - calendrier de réalisation,
  - stratégies de marketing et de vente,
  - planification des ressources humaines, techniques et matérielles,
  - planification financière;

## ÉTAPES POUR DÉMARRER UNE ENTREPRISE... *SUITE*

Pour la formation : cette étape laboratoire est réalisée individuellement ou en équipe entrepreneuriale pendant la durée de la formation. Le calendrier de formation (pour la partie laboratoire) est défini par la personne enseignante.

### 10. Concrétisation du projet (au démarrage) :

- *obtention de permis,*
- *constitution de la compagnie ou de la société,*
- *émission des actions,*
- *tenue des procès verbaux et des livres de minutes,*
- *rédaction de la convention d'actionnaire,*
- *attribution des tâches et embauche du personnel,*
- *accord d'un mandat de sous-traitance pour la gestion administrative ou autre,*
- *aménagement de la place d'affaires,*
- *publicité,*
- *production,*
- *achats,*
- *déclaration et rapports annuels,*
- *etc.*

## SECTION 3.3

### DÉFINIR ET DÉTERMINER LES CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTS PLANS D'AFFAIRES

#### Introduction<sup>xiii</sup>

- ❑ Comme nous l'avons vu dans la *section 3.1* du présent module, un bon plan d'affaires nous aide à déterminer *les défis* que devra relever votre entreprise ainsi que *les possibilités* qui s'offriront à elle. Il vous oblige à bien cerner *vos marchés cibles* et *la concurrence*. Il vous incite à bien réfléchir à vos *besoins opérationnels* et *financiers* et à la façon dont vous vous occuperez *des ventes* et de la *promotion*.
- ❑ Ce qui est peut-être le plus important, c'est qu'il s'agit d'un outil pratique que les *investisseurs potentiels* pourront utiliser pour *juger des possibilités* que présente votre projet d'entreprise. Votre capacité d'attirer des investissements dépend grandement de votre capacité de fournir *une description claire de votre projet*.
- ❑ Les précisions requises dans un plan peuvent varier selon *la taille et l'envergure* du projet d'entreprise. Les caractéristiques des plans d'affaires varient selon que l'on est une entreprise de *fabrication*, de *service* ou un *commerce de détail*. Elles varient aussi selon qu'il est écrit par un *travailleur autonome*, une *PME*, une *multinationale*, une *coopérative* ou même une entreprise à but non lucratif. La *forme juridique* de l'entreprise ainsi que les *buts poursuivis* par ses propriétaires influencent aussi les caractéristiques du plan d'affaires.
- ❑ Cette section du module 3 est très importante puisque nous y exposerons les *principales sections* d'un plan d'affaires ainsi que leurs *caractéristiques*<sup>1</sup>. Par la suite, vous devrez choisir les parties qui s'appliquent à votre projet et construire la table des matières de ce dernier.

---

\* Les sections proposées peuvent varier selon les auteurs et les exigences de vos partenaires financiers.



## **Activité d'apprentissage**

### **3.3 a) Association des sections et des sous-sections**

Avant d'examiner la structure du plan d'affaires, nous vous proposons un ***petit test d'association*** pour déterminer vos connaissances dans ce domaine.

#### **CONSIGNES**

- Associez, de façon intuitive, chacune des sous-sections ci-dessous aux sections du plan d'affaires correspondantes.
- Inscrivez le bon numéro dans ***les parenthèses***.

***Sections principales d'un plan d'affaires type :***

- |  |   |
|--|---|
| 1- Aperçu de l'entreprise                    | 6- Planification technique et matérielle      |
| 2- Calendrier de démarrage et de réalisation | 7- Financement de démarrage                   |
| 3- Études de marché                          | 8- Revenus et dépenses pour la première année |
| 4- Stratégies de marketing                   |   |
| 5- Planification des ressources humaines     |   |

***Sous-sections :***

- ( ) Stratégie de produit et/ou de service, stratégie de prix, liste des produits, stratégie de communication, stratégie de service, stratégie de distribution, stratégie de vente.
- ( ) Étape de production, méthodes de fabrication, technologies utilisées, contrôle de qualité, actions envisagées concernant la santé et la sécurité au travail.
- ( ) Calendrier d'ouverture.
- ( ) Secteur d'activité, analyse de la place d'affaires, analyse de la concurrence.
- ( ) Développement, partenariats possibles à développer, frais d'exploitation et profit net après la première année d'exploitation.
- ( ) Revenus futurs, frais d'exploitation et profit net.
- ( ) Organigramme de l'entreprise, rôles et tâches des entrepreneurs, personne-ressource (mentor), employés que vous prévoyez embaucher, besoins en ressources.
- ( ) Nom de l'entreprise, équipe entrepreneuriale, coordonnées de l'entreprise, forme juridique, mission de l'entreprise.
- ( ) Frais de démarrage, investissement personnel, montant à financer.

## **A) Les principales sections d'un plan d'affaires type**

- ❑ Avant d'explorer les principales sections d'un plan d'affaires nous vous proposons ***une vue d'ensemble*** des ***principales composantes*** d'un bon plan d'affaires.
- ❑ Tout comme nous l'avons mentionné précédemment, il est possible que certaines ***sections ne s'appliquent pas*** à votre projet.
- ❑ Il est aussi possible que certains de vos partenaires et investisseurs potentiels demandent d'ajouter certaines autres parties :

### **A) PAGE COUVERTURE**

### **B) SOMMAIRE**

### **C) TABLE DES MATIÈRES**

### **D) SECTION 1 : APERÇU DE L'ENTREPRISE**

#### ***1.1 Description du projet***

##### ***1.1.1 Historique de l'entreprise***

##### ***1.1.2 Description sommaire du produit/service***

#### ***1.2 Mission de l'entreprise***

#### ***1.3 Objectifs de l'entreprise***

#### ***1.4 Forme juridique de l'entreprise***

#### ***1.5 Analyse de secteur***

#### ***1.6 Analyse de l'environnement***

#### ***1.7 L'entrepreneur/l'équipe de gestion***

#### ***1.8 Les conventions (associés/actionnaires)***

## **E) SECTION 2 : L'ANALYSE DU MARCHÉ**

### ***2.1 Identification de la clientèle et évaluation des marchés***

- 2.1.1 Clientèle cible (segment du marché)
- 2.1.2 L'évaluation de la demande globale
- 2.1.3 L'évaluation de la demande pour le marché cible
- 2.1.4 Les facteurs déterminants de la demande

### ***2.2 Analyse de la concurrence***

- 2.2.1 Concurrence indirecte
- 2.2.2 Concurrence directe

### ***2.3 Le choix stratégique***

### ***2.4 L'évaluation du chiffre d'affaires***

## **F) SECTION 3 : PLAN DE VENTES ET DE MARKETING**

### ***3.1 La description du produit/service***

### ***3.2 La stratégie de prix***

### ***3.3 La publicité et la promotion***

- 3.3.1 La publicité
  - i. Les promotions

### ***3.4 La stratégie de distribution et de localisation***

### ***3.5 La politique de service après-vente***

## **G) SECTION 4 : PLAN D'EXPLOITATION**

### ***4.1 Processus d'exploitation***

### ***4.2 Capacité de production***

### ***4.3 Aménagement, équipements et outillage***

### ***4.4 Contrôle de la qualité***

### ***4.5 Technologie utilisée***

### ***4.6 Choix de l'emplacement***



***4.7 Plan d'aménagement***

***4.8 Sommaire des coûts***

***4.9 Frais de démarrage***

## **H) SECTION 5 : PLAN DES RESSOURCES HUMAINES**

***5.1 Les besoin en main-d'œuvre (personnel clé)***

***5.2 Les investisseurs et le parrainage***

***5.3 L'équipe de gestion ou conseil d'administration***

***5.4 Conseil d'administration ou comité de gestion***

***5.5 Les conseillers***

## **I) SECTION 6 : LE CALENDRIER DE RÉALISATION**

***6.1 Le calendrier de réalisation***

***6.2 Permis et licences***

## **J) SECTION 7 : PLAN FINANCIER**

***7.1 Ressources financières personnelles***

***7.2 Les états financiers prévisionnels***

7.2.1 Le bilan d'ouverture

7.2.2 L'état des résultats prévisionnels

7.2.3 Les mouvements de trésorerie

7.2.4 Les bilans prévisionnels

***7.3 L'analyse financière***

7.3.1 Le seuil de rentabilité

7.3.2 L'analyse des ratios financiers

## K) SECTION 8 : RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

*8.1 Les objectifs à long terme et la croissance de l'entreprise*

*8.2 Le développement futur de l'entreprise*

*8.3 L'évaluation continue du marché*

## L) LES ANNEXES

Annexe 1 : Curriculum vitae

Annexe 2 : Bilan personnel

Annexe 3 : Conventions et chartes (associés/actionnaires)

Annexe 4 : Liste des clients potentiels

Annexe 5 : Lettres d'intention et de référence

Annexe 6 : Articles pertinents

## M) BIBLIOGRAPHIE

## **B) Les caractéristiques des sections d'un plan d'affaires type**

- ❑ Dans la section du module qui suit, nous allons effectuer un *bref survol* du contenu de chacune des parties d'un plan d'affaires dans l'ordre présenté ci-dessus.
- ❑ Vous remarquerez que certaines sections du plan d'affaires ne seront que très *sommairement survolées*. En effet, le but de cette section du module est simplement de montrer la structure d'un plan d'affaires pour que l'apprenant puisse se faire une *idée générale* du contenu.
- ❑ Néanmoins, à la fin de ce module, le futur entrepreneur possédera suffisamment de connaissances pour *faire un choix éclairé* quant à la *structure* et au *type de plan d'affaires* qui lui convient.

### **1) La page couverture<sup>xiv</sup>**

- La raison sociale de l'entreprise.
- Le nom du document « *Plan d'affaires : Votre projet* ».
- La date de rédaction ou de modification du document.
- Le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'entreprise ou de la personne ressource.
- Le nom, l'adresse et le numéro de téléphone du particulier ou de l'entreprise qui a élaboré le plan d'affaires.

### **2) La table des matières**

- Présenter une table des matières au *contenu très détaillé*.
- Indiquer le *numéro de page* où se trouve le début de chaque section.
- Les investisseurs potentiels lisent rarement un plan du début à la fin. Le lecteur doit donc *trouver rapidement ce qu'il cherche* à l'aide de votre table des matières.
- Cette partie devra être réalisée lors de *l'examen final (section 3.4 du présent module)*

### 3) Le sommaire<sup>xv</sup>

- Le sommaire est habituellement rédigé *une fois l'ensemble du plan d'affaires achevé*. Il vise à donner aux lecteurs un *résumé bref*, mais dynamique, des éléments clés du plan et, idéalement, à les convaincre d'examiner le reste du plan avec un intérêt encore plus vif.
  - C'est donc un document qui met en évidence votre *connaissance du domaine* et qui démontre que tout *investissement* dans votre entreprise sera *profitable et viable*. Le but ultime du sommaire sera donc d'être très « accrocheur » pour *capter l'intérêt du lecteur* (partenaires, investisseurs potentiels, institutions financières) et l'inciter à continuer sa lecture.
  - Le nombre de pages d'un sommaire ne devrait *pas dépasser deux pages*. Ceux qui recevront votre plan d'affaires sont souvent des gens très occupés et ils n'ont pas le temps de tout lire en détail pour savoir si le projet les intéresse. Rappelez-vous que l'objectif poursuivi est de *résumer rapidement* votre projet pour motiver le lecteur à *continuer sa lecture*.
- Quelles sont *principales parties* du sommaire de plan d'affaires? Il n'y a pas de réponse absolue à cette question mais voici ce que recherche habituellement l'investisseur potentiel :

#### *Description de l'entreprise*

- ✓ Décrire brièvement l'entreprise et les *principales caractéristiques* de vos *produits* et *services*. Inclure les principales stratégies d'exploitation.

#### *Propriété et gestion*

- ✓ Indiquer *qui demande* l'argent : s'agit-il d'une entreprise à propriétaire unique, d'une société de personnes ou d'une société constituée. Décrire brièvement la *structure* de l'entreprise, qui sont les principaux investisseurs et les *compétences* de l'équipe de gestion.

### ***Mission et objectifs clés***

- ✓ Cerner la ***mission*** et les ***objectifs clés*** qui se retrouvent dans votre plan d'affaires.

### ***Avantages concurrentiels***

- ✓ Faire le résumé des ***principaux avantages*** de votre entreprise par rapport à la ***concurrence***.

### ***Stratégie de marketing***

- ✓ Décrire brièvement les ***éléments clés*** de votre ***stratégie de marketing***. Inclure le ***marché visé*** et son ***potentiel*** en ce qui concerne le ***chiffre d'affaires***.

### ***Sommaire des prévisions financières***

- ✓ Résumer les points les plus pertinents de votre ***plan financier***. Indiquer en outre la valeur totale des ***besoins financiers*** et les principales ***utilisations*** prévues de l'argent (***achat d'installations, etc.***). Décrire les ***sources de financement*** (***contribution du propriétaire, prêts à terme, etc.***) ainsi que ***comment et quand*** le prêt devra être ***remboursé***. Le ***taux de rendement*** espéré devra également figurer dans cette partie, de même que les ***revenus escomptés*** et la prévision de votre ***bénéfice net***.



## **Activité d'apprentissage**

### **3.3 b) Rédaction d'un sommaire**

#### **CONSIGNES**

- En équipe de **deux personnes**, vous devez préparer le sommaire d'un plan d'affaires fictif :
- Faites d'abord la **lecture du plan d'affaires** proposé par votre enseignant;
- **Remplissez** ensuite toutes les sections du **sommaire** proposées **ci-dessous**;
- Remettez à l'enseignant un sommaire par équipe.

#### ***Sommaire d'un plan d'affaires fictif***

**Description de l'entreprise**

**Propriété et gestion**

**Mission et objectifs clés**

**Avantages concurrentiels**

**Stratégie de marketing**

**Sommaire des prévisions financières**

## 4) Section 1 : Aperçu de l'entreprise<sup>xvi</sup>

- ❑ L'aperçu de l'entreprise a pour but de *présenter votre entreprise* au lecteur.
- ❑ Dans cette section, nous vous demandons d'écrire *l'historique* de votre entreprise, de développer un *énoncé de mission*, d'écrire les *objectifs*, de nommer les *propriétaires* et de *décrire le lieu* et les *installations* de l'entreprise<sup>xvii</sup>.
- ❑ Voici les *principales caractéristiques* que l'on retrouve habituellement dans cette section du plan d'affaires :

### 1.1 Description du projet

#### *1.1.1 Historique de l'entreprise*

- ❑ Le lecteur voudra en premier lieu connaître *l'historique* de l'entreprise.
- ❑ Si l'entreprise existe déjà, dites brièvement *à quel moment et par qui* l'entreprise *fut fondée* et exposez les plus importants changements survenus dans l'entreprise.
- ❑ S'il s'agit d'une *nouvelle entreprise*, expliquez *les raisons* qui vous poussent à vouloir *fonder* une telle entreprise.

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

- ❑ Cette section est évidemment très importante puisqu'elle permet au lecteur de *connaître les produits et services* que vous allez offrir.
- ❑ Vous devez décrire sommairement vos produits ou services, car cette partie sera abordée en détail dans le plan marketing.
- ❑ Cette description *sommaire* doit quand même permettre au lecteur de se faire *une première idée* de ce que vous voulez concrétiser comme occasion d'affaires.

## 1.2 Mission de l'entreprise

- ❑ Il est important que vous ayez une ***vision à long terme de l'avenir*** de votre entreprise. Autrement dit, l'énoncé de mission doit refléter la raison d'être de votre entreprise.
- ❑ De plus, certaines entreprises se servent d'un énoncé de mission pour faire connaître les valeurs privilégiées par l'entreprise ainsi que la technologie utilisée pour produire.
- ❑ Tout comme nous l'avons vu dans la ***section 3.2*** du présent module, votre mission doit répondre à certains critères ***bien précis***.

## 1.3 Objectifs de l'entreprise

- ❑ Il est aussi important de ***fixer des objectifs***, pour pouvoir prendre le ***pouls de l'entreprise*** à court terme.
- ❑ Vous pouvez établir des objectifs sur la ***position*** que vous voulez occuper sur le ***marché*** (ex. : nous voulons devenir le plus grand atelier de réparation en ville), sur les ***ventes*** (ex. : nous voulons augmenter le volume des ventes de 25 % dans les 12 prochains mois), sur la ***rentabilité*** (ex. : nous voulons augmenter la marge de profit de 5 % en 1998), ou sur tout autre aspect important pour votre entreprise.
- ❑ Toujours selon la ***section 3.2*** de ce module, vos objectifs doivent, eux aussi, répondre à certains critères (***S.M.A.R.T.***).



## 1.4 Forme juridique de l'entreprise

- ❑ Votre entreprise est-elle une *entreprise individuelle*, une *société de personnes*, ou une *compagnie constituée en corporation*?
- ❑ Quelle est *l'appellation légale* (raison sociale) de votre entreprise et qui en sont les *principaux actionnaires*? Pour plus de détails sur la description des formes juridiques, veuillez consulter la *section 3.2* de ce module.

## 1.5 Analyse de secteur

- ❑ Les entreprises fonctionnent à l'intérieur d'un cadre économique défini et appelé « *secteur d'activités* ».
- ❑ Qu'est-ce qu'un secteur d'activités? Le secteur d'activités est *l'industrie* de votre produit ou de votre service. Vous devez *le cerner* et l'analyser.
- ❑ Dans votre analyse, vous devrez traiter des sujets suivants :

- ✓ *Un bref historique de votre secteur*
- ✓ *Les tendances de croissances des dernières années (nouveaux marchés, nouveaux produit, nouveaux clients, nouveaux concurrents...)*
- ✓ *Les obstacles à l'entrée*
- ✓ *La réglementation...*

- ❑ Pour plus de détails sur l'analyse de secteur, veuillez consulter *l'activité 2.3 c) du module 2*.

## 1.6 L'analyse de l'environnement

- ❑ Il y a plusieurs variables ***incontrôlables*** qui affectent les entreprises de chaque domaine d'activité. On les surnomme « ***PESTE*** », car elles se décrivent comme suit :

- ✓ Politique et légale
- ✓ Économique
- ✓ Sociodémographique
- ✓ Technologique
- ✓ Écologique

- ❑ De telles variables ***ne peuvent être contrôlées*** par les promoteurs. Mais les connaître permet de mesurer les menaces et les occasions, donc ***améliore*** les chances de ***succès*** de l'entreprise.
- ❑ Pour plus de détails, veuillez consulter ***la section 3.2*** du présent module.

## 1.7 L'entrepreneur, l'équipe de gestion

- ❑ Le but de cette section est d'évaluer si vous ou votre équipe possédez les ***compétences*** et les ***ressources*** nécessaires pour mener à bien votre projet d'affaires.
- ❑ Cette section doit démontrer aux éventuels investisseurs vos ***compétences*** et votre niveau de ***motivation***.
- ❑ Voici ce qui devrait figurer dans cette section du plan :

- ✓ Une description de votre expérience de travail (curriculum vitae)
- ✓ Vos compétences, vos connaissances en lien avec votre projet
- ✓ Vos stratégies pour combler vos lacunes

## 1.8 Les conventions (associés/actionnaires)

- ❑ Tout comme nous l'avons vu dans la *section 3.2* du présent module, la *convention* ou contrat entre associés/actionnaires est très importante.
- ❑ La *consultation d'un avocat* ou d'un *notaire* est généralement conseillée pour cette étape du plan d'affaires.
- ❑ Vous pouvez inclure cette section *en annexe*.



## Activité d'apprentissage

### 3.3 c) Analyse de la section 1 d'un plan d'affaires

- Cet exercice vous propose **un jeu** où vous devrez détecter **les erreurs** qui se sont glissées dans un plan d'affaires fictif <sup>xviii</sup>.

#### CONSIGNES

- Lisez d'abord les différentes parties du plan d'affaires proposées ci-dessous.
- Analysez ensuite ces parties à la lumière des **notions théoriques** apprises.
- Après cette analyse, vous devez souligner les éléments **manquants** et les **noter** dans les lignes prévues à cet effet.

#### Historique

**Business Success Consulting** est une entreprise consultative de gestion qui prévoit ouvrir ses portes bientôt. Ce sera une entreprise à propriétaire unique appartenant à Mark B. Assets. Les grandes entreprises de consultation comme Smith and Smith visent particulièrement à obtenir des contrats de grandes entreprises et du gouvernement, créant ainsi pour Business Success Consulting l'occasion de fournir des services de consultation aux PME à un prix abordable.


## Énoncé de mission

*Nous avons comme mission de devenir un chef de file dans notre domaine.*

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------------

## Objectifs

Les principaux objectifs des trois prochaines années sont les suivants:

- ✓ Obtenir un prêt bancaire pour couvrir les frais initiaux de démarrage et d'exploitation de Business Success Consulting.
- ✓ Conclure un nouveau contrat en établissant des liens avec les principaux dirigeants d'entreprises et les établissements de crédit de la région.
- ✓ Générer un bon revenu net au début dans le but de faire toujours plus de profit.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------------

## Type de propriété juridique

***Business Success Consulting*** est une entreprise. Des alliances stratégiques pourraient être créées avec d'autres compagnies au fur et à mesure que l'entreprise prendra de l'expansion.


## 5) Section 2 : Analyse de marché<sup>xix</sup>

- ❑ Aussi appelée étude de marché, cette section est l'une des *plus importantes* de votre plan d'affaires.
- ❑ Elle vous servira à vérifier s'il existe des *débouchés potentiels* pour le produit ou le service que vous désirez offrir.
- ❑ Votre objectif principal est ici de recueillir le maximum d'informations valables sur vos éventuels clients et sur vos concurrents.

### 2.1 Identification de la clientèle et évaluation des marchés

#### 2.1.1 Clientèle cible (segments du marché)

- ❑ Le secteur d'activité peut aussi être divisé en *segments du marché*. Par exemple, à qui les entreprises œuvrant dans votre secteur d'activité vendent-elles leurs produits et services?
- ❑ Divisez le marché en différents *groupes de clients*, déterminez *la taille* et les *particularités* de ces groupes. Par exemple, le marché peut être divisé selon le *type de client*, la *géographie* ou d'autres caractéristiques.
- ❑ Divisez le marché de la façon la plus *significative* pour votre entreprise.

#### 2.1.2 L'évaluation de la demande globale

- ❑ Vos recherches vous permettront de déterminer les *dépenses annuelles* de vos clients potentiels pour acheter les *biens ou services* que vous désirez offrir dans une région ciblée.
- ❑ Il est aussi pertinent d'observer *l'évolution* de cette demande (augmentation ou baisse des dépenses) depuis les dernières années.

### **2.1.3 L'évaluation de la demande pour le marché cible**

- ❑ En fonction des **chiffres compilés** dans l'évaluation de la demande et de votre clientèle cible, vous êtes désormais en mesure **d'évaluer la demande** pour ces marchés.
- ❑ Par exemple, si 200 personnes du segment visé dans votre région ont une demande globale annuelle de 1000 \$ par personne, la demande de ce marché cible sera donc de 200 000 \$ dollars.

### **2.1.4 Les facteurs déterminants de la demande**

- ❑ Dans cette partie, vous devez **estimer la demande future** pour votre produit ou votre service.
- ❑ De nombreux facteurs **socio-économiques, culturels et démographiques** peuvent influencer **positivement** ou **négativement** la demande.
- ❑ Il s'agit de **préciser ces facteurs** que vous avez relevés dans votre analyse de secteur.

## **2.2 Analyse de la concurrence**

- ❑ Chaque dollar investi par les consommateurs provient de la **demande globale** que se partagent les entreprises dans votre marché.
- ❑ Votre clientèle cible est susceptible d'acheter chez vous à conditions d'y voir des avantages. Pour cette raison, il vous faut absolument trouver le moyen de vous **démarquer**.
- ❑ Une analyse de vos concurrents vous permettra de trouver ce que vous pourriez offrir de plus ou de différent que ceux-ci : les clients ont besoin d'une motivation pour changer ses habitudes d'achat.



### **2.2.1 Concurrence directe**

- ❑ Il s'agit **d'identifier** les entreprises qui offrent le **même produit/service** que vous, surtout celles de votre région.

### **2.2.2 Concurrence indirecte**

- ❑ Il s'agit des entreprises qui peuvent offrir un **produit/service** qui peut combler les besoins de vos clients, mais de **façon différente**.

## **2.3 Le choix stratégique**

- ❑ Pour réussir vos **objectifs** et accomplir votre **mission**, vous aurez besoin de mettre en œuvre une série de mesures concrètes.
- ❑ Ces mesures se retrouvent dans votre **stratégie de pénétration du marché**. C'est le « comment allez-vous faire ? » pour vous approprier une part de la demande globale.
- ❑ Allez-vous utiliser un **prix moindre**, un produit de meilleure qualité, etc.?

## **2.4 L'évaluation du chiffre d'affaires**

- ❑ Il s'agit **d'évaluer** quel sera votre chiffre d'affaires en fonction des **données obtenues** lors de l'analyse de votre marché, de la concurrence et des tendances globales du marché cible.
- ❑ Cette partie du plan d'affaires est beaucoup plus facile à faire si on a déjà des commandes ou des lettres d'intention.



## Activité d'apprentissage

### 3.3 d) Éléments-clés de l'analyse de marché

- Cet exercice vous propose de faire ressortir les *éléments clés* de l'analyse de marché d'un plan d'affaires fictif.

#### CONSIGNES

- Lisez d'abord l'analyse de marché du plan d'affaires proposé ci-dessous.
- Après la lecture, répondez aux questions dans les lignes prévues à cet effet.

#### Analyse de marché de l'entreprise Pine of the Times Furniture<sup>xx</sup>

Nous visons principalement les petits marchands de meubles indépendants de la région de Pine Ridge et des localités avoisinantes. Viennent ensuite les commerçants indépendants dans d'autres coins de la province. Au fur et à mesure que l'entreprise prendra de l'expansion et que ses ventes augmenteront, nous ciblerons les magasins à rayons et les grands magasins de meubles faisant partie d'une chaîne. À l'heure actuelle, notre capacité de production ne peut pas répondre aux besoins de ce marché.

Parmi les consommateurs, la clientèle que nous visons particulièrement correspond aux jeunes couples qui achètent une maison neuve. Ce segment du marché s'accroît à Pine Ridge, avec l'inauguration de la nouvelle usine. Le bureau de développement économique de Pine Ridge prévoit une forte croissance de la population et des mises en chantier de maisons. Le taux de chômage devrait également diminuer, ce qui accentuera la confiance des consommateurs et la demande de meubles.

En termes de production et d'expéditions, l'industrie de l'ameublement a connu un recul dans l'ensemble durant la décennie 1990 en raison de la récession. La demande de meubles est tributaire de la situation économique. La demande à court terme dépend du revenu disponible des consommateurs, des taux d'intérêt et des niveaux d'emplois, tandis que la demande à moyen et à long terme est alimentée par la construction domiciliaire et les hausses de revenus.

D'après Industrie Canada, en 1995, l'industrie canadienne de meubles de maison a enregistré des expéditions d'une valeur de 1,79 milliards de dollars, une légère diminution par rapport aux résultats de 1994, qui étaient de 1,8 milliards de dollars. À titre de comparaison, en 1995, les expéditions de meubles produits en C.-B. ont atteint 125 millions de dollars, soit une hausse de 2 % comparativement à 1994 selon les statistiques provinciales. Bien que l'on s'attende à une demande intérieure stable, correspondant à une croissance annuelle de 11 % entre 1996 et 2005, certaines régions du pays connaîtront une croissance plus rapide. En C.-B., la demande de meubles croîtra en moyenne de 2 % à 3 % par année en raison de l'immigration. L'immigration devrait d'ailleurs se poursuivre, les mises en chantier de maisons devraient augmenter et le taux de chômage diminuer. Tous ces facteurs contribueront à stimuler davantage la demande dans cette province.

Au cours des dernières années, plusieurs tendances ont influencé l'offre et la demande des meubles de maison au Canada et en C.-B. À court terme, cette demande dépend des revenus dont disposent les consommateurs, tandis qu'à long terme, elle est alimentée par la construction domiciliaire. La récession survenue au début des années 1990 a diminué la confiance des consommateurs et la demande envers les meubles de maison. Malheureusement, la confiance des consommateurs et les mises en chantier au Canada demeurent inférieures à celles de l'avant-récession.

Alors que la faiblesse de la demande au pays a provoqué la disparition du tiers des fabricants des meubles de maison, le nombre de fournisseurs étrangers, surtout américains, a augmenté au cours des dernières années. D'après les statistiques fédérales, depuis trois ans, les importations en provenance des États-Unis ont fait perdre aux fabricants canadiens 20 % de leur part du marché intérieur. Cela s'explique en partie par l'Accord de libre-échange conclu entre le Canada et les États-Unis, qui a entraîné la suppression des tarifs douaniers sur les importations américaines. C'est le segment des meubles rembourrés qui a le plus souffert des importations étrangères.

Les perspectives commerciales pour des meubles de maison en C.-B. sont prometteuses. La croissance de la demande est stimulée par la croissance de certaines couches de la population, comme les nouveaux immigrants. On prévoit que l'immigration dans la province se poursuivra à un rythme soutenu durant les cinq prochaines années. En fondant un foyer, ces immigrants achètent des meubles. Or, ils suivent les tendances qui prévalent en Amérique du Nord, achetant des meubles de style traditionnel ou moderne.

Malgré la faible croissance annuelle globale au pays pour les meubles de maison fabriqués au Canada qui, selon les prévisions, devrait s'élever tout au plus à 1 % au cours des prochaines années, des portes restent ouvertes. Par exemple, la demande pour des meubles en bois augmente au pays à cause de l'évolution des habitudes d'achat. Les consommateurs canadiens ne considèrent plus l'ameublement comme un achat à vie. Par conséquent, la demande pour des modèles plus modernes augmente. Parmi les modèles et les styles en vogue, mentionnons les tons plus pâles et un bois plus lisse, une finition plus détaillée et les ferrures vieillies artificiellement. On assiste également à une hausse de la demande pour des unités murales et des armoires pour chaînes audiovidéo, en raison de la demande croissante du consommateur pour les appareils électroniques.

Il existe en C.-B. deux autres fabricants de meubles qui offrent des gammes de produits en pin semblables aux nôtres. La compagnie Canadian Heritage Pine Furniture est une petite entreprise de trois employés, située sur l'île de Vancouver. Notre autre concurrent direct, Conklin Furniture, établi dans les basses terres du Fraser, compte 25 employés.

La compagnie Canadian Heritage Pine Furniture vend ses produits par l'entremise de petits marchands de meubles indépendants sur l'île de Vancouver. Il s'agit d'une petite entreprise qui ne cherche pas à grandir davantage. Quant à Conklin Furniture, cette entreprise produit plusieurs ensembles de meubles en pin pour le salon, la chambre à coucher, la salle à manger et le patio. Bien que ces produits se comparent aux nôtres en ce qui a trait aux modèles et à la qualité, elle les écoule par l'intermédiaire de marchands de meubles importants faisant partie d'une chaîne, surtout dans les basses terres du Fraser. Plusieurs compagnies américaines fabriquent aussi des types de produits comparables aux nôtres. En général, elles emploient plus de 300 personnes et distribuent leur production par le biais des magasins à rayons et des magasins de rabais.

Notre gamme de produits présente plusieurs avantages concurrentiels par rapport à celles de nos concurrents, notamment un modèle exclusif, une bonne qualité et des prix abordables. La flexibilité de nos produits permet aux clients de choisir parmi différents types de finis en fonction du style et du modèle qu'ils préfèrent. Bien que d'autres fabricants de meubles en pin offrent un tel choix, aucun d'entre eux n'écoule ses produits à Pine Ridge. Même si les prix de nos produits sont concurrentiels comparativement à ceux d'autres produits vendus dans les magasins locaux, leur qualité est supérieure du fait que nous n'utilisons pas de contreplaqué, de panneaux de particules ou de panneaux en fibre, mais seulement du bois de pin. Par conséquent, nos clients sont d'avis qu'ils en ont pour leur argent.

Autre avantage, la municipalité de Pine Ridge connaît une expansion rapide en raison de la venue d'une nouvelle usine. Le rythme des constructions domiciliaires dépasse de loin les moyennes provinciale et nationale. Selon les prévisions du bureau de développement économique local, cette tendance se maintiendra encore de trois à cinq ans, avant de se stabiliser. Par conséquent, la demande pour les meubles demeurera forte dans la région. Actuellement, il n'y a pas suffisamment de marchands et de fabricants de meubles dans le secteur pour répondre à la demande; dès lors, notre entreprise est très bien placée pour tirer parti de cette situation.

**Identifier la clientèle cible (les segments du marché) pour *Pine of the Time Furniture* :**


**À combien se chiffre la demande globale et quelle a été son évolution ?**


**Quels sont les principaux facteurs socioéconomiques, culturels et démographiques qui pourraient influencer positivement ou négativement la demande pour les meubles de cette entreprise?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quels sont les principaux concurrents de l'entreprise ?**

---

---

---

---

---

---

---

**Quelle est la stratégie principale de l'entreprise pour accroître sa part de marché ?**

---

---

---

---

---

---

---

## 6) Section 3 : Plan de vente et de marketing<sup>xxi</sup>

### 3.1 La description du produit/service

- ❑ Au début du plan d'affaires (section 1), vous devez décrire *sommairement* le produit/service que vous allez offrir.
- ❑ Dans cette section-ci, vous devez *expliquer en détails* les caractéristiques de votre *produit/service*.
- ❑ Vous devez décrire leurs caractéristiques *physiques* et dire à quel *besoin* ils répondent.
- ❑ De plus, vous devez souligner leurs avantages face à la concurrence (avantage concurrentiel).

### 3.2 La stratégie de prix

- ❑ Décrivez brièvement la façon dont vous allez *fixer le prix* de vos produits et services. Dans quelle mesure ces prix sont-ils *concurrentiels*? Par exemple, allez-vous adopter une stratégie d'établissement des prix pour pénétrer le marché (*ex. : abaisser les prix pour augmenter le volume des ventes*) ?

### 3.3 La publicité et la promotion

#### 3.3.1 La publicité

- ❑ Offrir un bon produit ou service n'est pas une garantie de succès. Vous devez faire en sorte que les clients potentiels *connaissent vos produits* et *l'endroit* où ils peuvent se les procurer. Expliquez de quelle façon vous comptez *faire connaître* vos produits et services.

#### 3.3.2 Les promotions

- ❑ Expliquez quelles activités de promotion vous allez employer pour rejoindre votre marché cible (*ex. : publicité par les médias, salons professionnels, publipostage, visite de représentants, etc.*).

### **3.4 La stratégie de distribution et de localisation**

- ❑ Comment allez-vous distribuer vos produits et services vers vos marchés cibles? Déterminer l'endroit où les clients pourront acheter vos produits et services.

### **3.5 La politique de service après-vente**

- ❑ Vous devez préciser quelles seront les stratégies de *service après-vente* que vous désirez développer.
- ❑ Indiquez aussi ce qui se fait chez vos concurrents et *comparez* avec vos politiques.





## Activité d'apprentissage

### 3.3 e) Éléments-clés du plan de marketing

- Cet exercice vous propose de faire ressortir les *éléments clés* du plan marketing d'un plan d'affaires fictifs.

#### CONSIGNES

- Lisez d'abord le *plan marketing* du plan d'affaires proposé ci-dessous.
- Après la lecture, répondez aux questions dans les lignes prévues à cet effet.

#### Plan marketing de l'entreprise<sup>xxii</sup>

CD-ROM Extra est un magazine trois couleurs de 64 pages reliées sans couture dans un format 8 1/2 X 11. Produit sur du papier de haute qualité, le magazine est reconnu dans l'industrie pour sa mise en page particulière et de qualité supérieure.

CD-ROM Extra Inc. a publié deux numéros en 1996 et six en 1997. Actuellement, il est publié de façon bimestrielle. CD-ROM Extra a vite conquis le marché des publications axées sur les CD-ROM vendues en C.-B. et en Alberta.

L'entreprise compte à la fois sur le personnel interne et les collaborateurs invités pour son contenu éditorial. Les clients peuvent acheter des numéros dans les commerces d'informatique et les grandes librairies ou peuvent souscrire un abonnement annuel.

CD-ROM Extra est particulier du fait qu'il se concentre seulement sur les produits CD-ROM du marché nord-américain. En plus de sa propre équipe de rédaction, des spécialistes de Silicon Valley, de Kanata en Ontario et de Chiba au Japon fournissent régulièrement des articles. Le magazine contient des commentaires d'experts, des nouvelles de l'industrie, des exemples et des critiques d'applications CD-ROM, des réactions de lecteurs et des conseils sur l'utilisation des applications CD-ROM.

CD-ROM Extra est produit sur un réseau de systèmes internes d'édition (édition assistée par ordinateur) comprenant Adobe Photoshop, Corel PhotoPaint et Micrografx Picture Publisher. Ces technologies donnent une qualité supérieure et un contrôle créatif à un coût minimal.

Une fois que les textes sont prêts, on les met sur film à l'aide d'une composeuse. L'imprimeur l'assemble avec les publicités qui sont déjà sous forme de films. Ces films servent à produire des planches d'impression utilisées pour le tirage du magazine. Toute l'impression est faite chez Total Print Inc. à Vancouver.

CD-ROM Extra est avantagé à bien des points de vue par rapport à la concurrence en raison de son contenu canadien. Le CD-ROM Buyer's Guide et le Multimedia CD traitent à peine du marché canadien et ne présentent aucune publicité d'entreprises canadiennes à l'exception de Corel. En analysant les nouveaux produits et les nouvelles technologies d'un point de vue canadien plutôt qu'américain, CD-ROM Extra peut attirer plus de lecteurs dans le marché ciblé.

Un but national plutôt que régional aidera aussi à attirer des lecteurs et, du même coup, à être plus concurrentiel que les autres publications régionales canadiennes. Des chroniqueurs invités venant des grandes régions de haute technologie (Silicon Valley, Kanata en Ontario et Chiba au Japon) améliorent aussi, jusqu'à un certain point, l'avantage concurrentiel.

La stratégie consiste à fixer le prix à un niveau comparable à celui de la concurrence nationale, qui se situe autour de 3 \$ à 4 \$ l'exemplaire. Le magazine est vendu aujourd'hui à 2,99 \$, TPS non comprise. Si le magazine augmente à 96 pages, il sera vendu entre 3,99 \$ et 4,99 \$, TPS non comprise. Le prix de CD-ROM Extra tient compte à la fois des coûts de production, de distribution et de contenu éditorial et de la sensibilité du client au prix. Un rabais de 30 % est consenti aux abonnés annuels. L'objectif est d'avoir un produit abordable et de haute qualité et une saine marge de profit. Les détaillants paient le magazine 2,25 \$ l'exemplaire, ce qui leur laisse un généreux profit de 0,74 \$ l'unité ou 33 %.

La stratégie de promotion cible à la fois les clients et les personnes qui décident quels magazines sont placés sur les rayons des grands magasins et des chaînes. Ces décideurs vont recevoir des échantillons gratuits du magazine avant qu'un représentant leur rende visite. Ils auront également accès à un numéro de téléphone fonctionnant 24 heures sur 24 pour obtenir réponse à leurs questions. Dans les régions autres que le Vancouver métropolitain, un agent assurera la promotion du produit.

Les efforts de publicité dirigés vers les clients portent aussi sur les étalages publicitaires dans les magasins d'ordinateurs, la publicité dans les journaux et les dépliants promotionnels, la publicité sur Internet et les annonces radio dans certains marchés. De plus, CD-ROM Extra continuera de participer à des salons sur l'informatique et sur les revues d'informatique au Canada et aux États-Unis.

La distribution de CD-ROM Extra se poursuivra dans l'Ouest canadien par le biais de Western Booksellers, qui est le distributeur actuel. Des négociations sont présentement en cours avec AllStar News and Journals, une firme de Toronto, pour distribuer le magazine en Ontario. Les abonnés vont recevoir directement leurs exemplaires par la poste au tarif de deuxième classe des dépôts en nombre.

***Résumez en une phrase la description du produit en incluant les caractéristiques physiques :***


***D'après vous, à quel besoin ce produit répond-il?***


***Quels sont les principaux avantages concurrentiels du produit?***


*Quels sont les deux critères principaux sur lesquels la compagnie se base pour fixer un prix?*


*Nommez deux stratégies de promotions, une qui vise le client et l'autre les distributeurs :*


*Il y a six volets dans la stratégie de publicité de l'entreprise, lesquels?*


## 7) Section 4 : Plan d'exploitation

- ❑ Cette section du plan sert à planifier *le processus de fabrication* de son produit, la démarche pour *rendre* son service ou *vendre* les biens de consommation dans son entreprise.
- ❑ Il s'agit donc d'organiser les *moyens matériels* qui seront nécessaires à la réalisation de son projet.
- ❑ La structure de cette section peut *varier* selon que vous planifiez une entreprise qui produit des *biens manufacturés* ou des *services*.
- ❑ Cette partie du plan d'affaires est plus importante et détaillée pour les entreprises de *fabrication*, car c'est à ce moment qu'il faut prévoir toutes les nécessités matérielles de la future entreprise (matières premières, équipement, transport, etc.).

### 4.1 Le choix de l'emplacement

- ❑ Vous devez décrire *l'emplacement* (futur ou actuel) de votre entreprise et ses installations.
- ❑ Vous pouvez donner *l'adresse* de l'entreprise, décrire *l'emplacement*, la *taille* des installations, *l'équipement* et la *convention de bail*.
- ❑ Expliquer aussi en quoi la *situation géographique* de votre entreprise contribue à son *succès*.

### 4.2 Le sommaire des coûts de localisation

- ❑ Quels seront les *coûts fixes* : assurances, électricité, chauffage, loyer, entretien, taxes municipales, amortissement, etc.

### 4.3 Les besoins en matériaux et en fournitures (*entreprises manufacturières*)

- ❑ Vous devez déterminer les *matières premières*, les *fournitures* et les *produits semi-finis* requis pour démarrer l'entreprise.
- ❑ Pour chacun des éléments que nous venons de mentionner, vous devez estimer les *quantités* nécessaires et le *coût total* lors du démarrage de l'entreprise.
- ❑ Vous devez prévoir les modalités *d'approvisionnement*, les *délais de livraison* reliés à ces achats.
- ❑ Précisez quels seront vos *fournisseurs* et les ententes qui vous lient à eux.

### 4.4 Les besoins en biens à revendre et leur disponibilité (*entreprise commerciale*)

- ❑ Vous devez déterminer les *biens à revendre* et les *quantités* nécessaires pour répondre à la demande lors du démarrage.
- ❑ Évaluez le *coût total* de la constitution des stocks de départ.
- ❑ Précisez les modalités *d'approvisionnement*, les *délais de livraison* et la *quantité* de stock moyen pour opérer l'entreprise.
- ❑ Précisez quels seront vos *fournisseurs* et les ententes qui vous lient.

### 4.5 Technologie utilisée et processus d'exploitation

- ❑ Vous devez préciser la *technologie* utilisée pour produire vos biens ou vos services.
- ❑ Êtes-vous propriétaire de votre technologie ou fabriquez-vous sous licence?
- ❑ Si vous êtes une entreprise de fabrication, vous devez décrire votre *processus de fabrication*; il s'agit de toutes les étapes et transformations nécessaires pour obtenir le produit fini.

- ❑ Pour les entreprises de services, vous devez décrire toutes les *étapes de prestation*.
- ❑ Pour les entreprises de commerces de détail, vous devez décrire tout le *processus de manipulation* des biens à revendre.

#### 4.6 Aménagement, équipement et outillage

- ❑ Faites la *liste* et une *description* de l'équipement et de l'outillage nécessaire à la production de votre bien/service.
- ❑ Indiquez les *délais* de livraison et les sources *d'approvisionnement*.
- ❑ Indiquez le *coût* de votre équipement.

#### 4.7 La gestion des opérations

- ❑ Il s'agit de développer un *processus de contrôle* lors de la production d'un bien ou service dans le but d'obtenir une *qualité optimale* au *meilleur coût possible*.
- ❑ Par exemple, si vous êtes une entreprise manufacturière, vous devrez présenter la *manière de contrôler* la production à partir du moment où la matière première arrive à l'usine, jusqu'à sa livraison au client.
- ❑ Certaines entreprises font appel à des processus de *contrôle de la qualité* reconnu comme le système *ISO* (accepté dans plus de 90 pays).

## 4.8 Plan d'aménagement

Prenez le temps de décrire comment sera *aménagé* le local :

- ❑ S'il s'agit d'une entreprise de service, décrivez où seront les bureaux, la salle d'attente, le secrétariat, etc.;
- ❑ S'il s'agit d'une entreprise manufacturière, décrivez l'emplacement de la chaîne de production, la disposition de l'équipement, l'entrepôt, etc.;
- ❑ S'il s'agit d'une entreprise de commerce au détail, décrivez l'emplacement des caisses enregistreuses, la disposition de votre marchandise, votre entrepôt, etc.





## Activité d'apprentissage

### 3.3 f) Éléments-clés du plan d'exploitation

#### CONSIGNES

- Lisez les *éléments* suivants tirés d'un plan d'exploitation.
- Classez chacun d'eux dans la *bonne section* du plan d'exploitation.

#### Éléments d'un plan d'exploitation<sup>xxiii</sup>

- 1) *La société utilise des machines pour la finition du bois et la gravure sur verre, mais la majeure partie du matériel sert à l'assemblage (toupies, tours, etc.).*
- 2) *Fenêtres sur le monde possède sa propre usine, construite en 1980, à Laserre (Québec).*
- 3) *Il faut prévoir deux à trois semaines de délais pour recevoir les vitres taillées de notre principal sous-contractant Vitraction.*
- 4) *Le bâtiment de 6 000 pieds carrés abrite deux chaînes de fabrication : la première, pour les portes, et la seconde, pour les fenêtres.*
- 5) *La municipalité prévoit une augmentation des taxes municipales d'ici trois ans.*
- 6) *Les installations offrent l'avantage d'être situées à proximité des entrepôts des détaillants canadiens.*
- 7) *L'agrandissement prévu nous permettrait pratiquement de doubler la superficie de nos installations pour répondre à la demande accrue de production.*
- 8) *L'hypothèque comporte des paiements mensuels de 1 234,00 \$ par mois.*
- 9) *Fenêtres sur le monde a acheté le bâtiment en 1987 pour la somme de 287 000 \$.*
- 10) *Dans le cas de la gravure sur verre, nous faisons appel à des sous-traitants spécialisés dans la conception assistée par ordinateur.*
- 11) *La croissance de l'entreprise nécessitera l'achat de nouveaux matériels. La somme de 50 000 \$ consacrée à cet investissement permettra d'ajouter une nouvelle chaîne de production à l'usine.*

- 12) Les bureaux n'occupent que 10 % de la superficie. Nous prévoyons agrandir ce bâtiment de 4 000 pieds carrés; nous possédons déjà le permis municipal nécessaire.*
- 13) L'entreprise est certifiée ISO 9000 depuis 1998.*
- 14) Une entente avec Matériaux Briko permet à l'entreprise d'obtenir d'excellents prix pour le bois d'œuvre.*
- 15) L'ensemble des frais fixes du bâtiment (sauf l'hypothèque) est de 4 800 \$ par mois.*

**Sections du plan d'exploitation (indiquez le bon numéro)**

**Le choix de l'emplacement :** \_\_\_\_\_

**Le sommaire des coûts de localisation :** \_\_\_\_\_

**Les besoins en matériaux et en fournitures :** \_\_\_\_\_

**Technologie utilisée et processus d'exploitation :** \_\_\_\_\_

**Aménagement, équipement et outillage :** \_\_\_\_\_

**La gestion des opérations :** \_\_\_\_\_

**Plan d'aménagement :** \_\_\_\_\_

## 8) Section 5 : Plan des ressources humaines

- ❑ Le plan des ressources humaines constitue une *section importante* d'un plan d'affaires. De plus en plus, les investisseurs accordent une grande importance à la motivation et aux compétences des entrepreneurs et de leur personnel-clé.
- ❑ Le lecteur de votre plan voudra savoir si votre personnel possède les *compétences* et *l'expérience* nécessaires à la mise en pratique du plan d'affaires.
- ❑ Cette planification vous oblige à *évaluer vos compétences* et à élaborer un plan qui *comblera* les *lacunes* dans vos connaissances avec des employés ou des sous-traitants.
- ❑ Comme votre temps est limité et très précieux, vous devez maximiser votre emploi du temps. Pour ce faire, employez-vous à travailler dans vos champs de compétences et embauchez du personnel pour les tâches où vous êtes moins à l'aise ou qui peuvent facilement être déléguées.

### 5.1 Les besoins en main-d'œuvre (personnel-clé)

- ❑ Vous devez examiner la façon dont vous allez combler les *postes clés* qui ne font pas partie de la gestion.
- ❑ Vous devez déterminer le *nombre* de personne requis, mais aussi les *compétences* nécessaires, le nombre d'années *d'expérience*, le *salaire*, les *bénéfices* et la *formation* que vous comptez offrir.
- ❑ Vous devez ensuite présenter la structure de l'entreprise à travers un *organigramme* et intégrer votre main-d'œuvre dans celle-ci.

### 5.2 Les investisseurs et le parrainage

- ❑ Mentionnez les investisseurs qui sont intéressés à votre projet d'affaires, mais qui ne veulent pas prendre part à la gestion de l'entreprise.
- ❑ Veuillez préciser leur implication financière.

### 5.3 L'équipe de gestion ou conseil d'administration

- ❑ Présentez un *parrain* ou un *mentor* qui pourra vous aider à faire de votre entreprise un succès.

### 5.4 Conseil d'administration ou comité de gestion

- ❑ Si vous avez choisi l'incorporation comme forme juridique, vous devez choisir les membres de votre conseil d'administration selon votre convention.
- ❑ Si vous n'êtes pas incorporé, vous devez choisir les membres qui formeront le comité de gestion.
- ❑ Dans les deux cas, vous devrez déterminer de quelle façon ils peuvent *contribuer au succès* de l'entreprise.

### 5.5 Les conseillers externes

- ❑ Vous devez choisir des conseillers externes à votre entreprise comme des *avocats*, des *comptables*, des *fiscalistes*, des *ingénieurs-conseils*, des agences de *publicité*, etc.

### 5.6 Le sommaire du coût du plan des ressources humaines

- ❑ Quels seront les frais de sélection et de recrutement?
- ❑ Quels seront les coûts de formation des employés?
- ❑ Quels seront les honoraires des conseillers et des gestionnaires?



## Activité d'apprentissage

### 3.3 g) Vos besoins en main-d'œuvre

#### CONSIGNES

- Faites une **liste des postes clés** nécessaires pour accomplir les tâches **opérationnelles, techniques** et **administratives** dans votre entreprise.
- Déterminez ensuite les principales **tâches** que chacun devra exécuter.
- Vous pouvez vous servir de votre organigramme (**section 3.2**).

Quelle est la mission de votre entreprise? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Quelles seront les postes clés à combler et quelles seront les compétences nécessaires pour bien remplir leurs tâches?

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Poste :** \_\_\_\_\_

**Tâches :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 9) Section 6 : Le calendrier de réalisation<sup>xxiv</sup>

### 6.1 Le calendrier de réalisation

- ❑ L'établissement d'un *échéancier* est très important lors de la planification.
- ❑ Vous devez donc identifier une *série de mesures* que vous comptez prendre pour mettre en œuvre votre projet.
- ❑ Par la suite, vous devez développer un *calendrier* afin de déterminer quand ces mesures devront être prises.
- ❑ L'utilisation d'un système comme le *diagramme de Gantt et de fiches synthèses* est très prisé dans le domaine de la gestion de projet (section 3.2 b de ce module).
- ❑ Pour être efficace, vous devez d'abord dresser la liste des *étapes importantes* qui permettront de mener votre *projet à terme*.
- ❑ Incluez ces étapes dans le diagramme avec un *échéancier réaliste*.
- ❑ Remplissez les *fiches synthèses* en lien avec les actions du diagramme.



## 6.2 Permis et licences

- ❑ Toute entreprise doit se conformer à ***certain*s règlements**. Dans cette section, nous vous demandons de préciser ce dont vous aurez besoin pour être en règle :

- ✓ *brevets*
- ✓ *droits d'auteur*
- ✓ *marques de commerce*
- ✓ *licences*
- ✓ *exigences relatives aux permis*
- ✓ *inscription au registre de la TPS/TVQ*
- ✓ *inscription à la Commission des normes du travail*
- ✓ *obtention d'un numéro d'entreprise au ministère du Revenu du Québec et du Canada*
- ✓ *inscription au registre de la CSST*
- ✓ *autres questions de réglementation influant sur votre entreprise*

- ❑ Après vos recherches, vous devrez faire des démarches pour vous soumettre à la ***réglementation***.  
Par exemple, vous devrez communiquer avec certains organismes gouvernementaux afin de pouvoir percevoir des ***retenues à la source*** (impôts, RRQ, RAQP, RPC, AE, CSST, etc.).
- ❑ Quels ***règlements*** peuvent régir vos activités? Selon votre produit ou secteur d'activités, êtes-vous soumis à une ***réglementation spéciale***? Avez-vous besoin de vous procurer ***des licences*** et des ***permis***? Quelles sont les ***démarches*** que vous entreprendrez pour répondre à ces questions?



## Activité d'apprentissage

### 3.3 h) Déterminer la réglementation de base

#### CONSIGNES

- Vous devez explorer les sites **Internet** proposés.
- Pour chacun des organismes gouvernementaux, déterminez le type de **retenues à la source** pour les entreprises.
- Décidez si votre entreprise est **concernée** par ces règlements.

*Quels sont les divers types de retenues à la source pour lesquels une nouvelle entreprise doit s'inscrire auprès du ministère du Revenu du Québec? Que devez-vous obtenir pour avoir le droit de percevoir des retenues à la source? (signets : entreprise/démarrage d'entreprise)*

Informations sur le Web : [www.revenu.gouv.qc.ca](http://www.revenu.gouv.qc.ca)

---

---

---

---

*Quels sont les divers types de retenues à la source pour lesquels une nouvelle entreprise doit s'inscrire auprès de l'agence du Revenu du Canada? Que devez-vous obtenir pour avoir le droit de percevoir des retenues à la source? (signets : entreprise/retenues sur la paie)*

Informations sur le Web : [www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca)

---

---

---

---

***Quels sont les critères qui obligent une entreprise à s'inscrire comme employeur auprès de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST)? Quand et comment doit-on s'y inscrire?***

(signets : employeurs/inscription)

Informations sur le Web : [www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)

---

---

---

---

---

---

---

***Quelle situation oblige une entreprise à s'inscrire au registre de TPS/TVQ?***

Informations sur le Web : [www.revenu.gouv.qc.ca](http://www.revenu.gouv.qc.ca) ou [www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca)

---

---

---

---

---

---

---

***En fonction de votre projet, à quel organisme devrez-vous vous inscrire? (cochez)***

- ☐ Ministère du Revenu du Québec
- ☐ Agence du Revenu du Canada
- ☐ Commission de la santé et de la sécurité au travail (**CSST**)
  - ☐ Commission des normes du travail (**CNT**)
  - ☐ Régime des rentes du Québec (**RRQ**)
- ☐ Régime d'assurance-maladie du Québec (**RAMQ**)
- ☐ Régime d'assurance-emploi du Canada (**AE**)

## 10) Section 7 : Le plan financier

- ❑ Pour beaucoup de lecteurs, le plan financier est la section la plus importante, car elle indique leurs *besoins financiers* et les *profits escomptés* par leur entreprise.
- ❑ De plus, un bon plan financier montre qu'il *comprend bien* son entreprise, ce qui rassure le lecteur.

### 7.1 Ressources financières personnelles

- ❑ Il est important de détailler votre *bilan financier personnel* afin d'avoir une idée de votre potentiel financier.
- ❑ Vous devez présenter votre passif et votre actif dans le but de déterminer votre *valeur nette* et de savoir ainsi combien d'argent vous pourriez fournir pour le démarrage de votre entreprise.

### 7.2 Les états financiers prévisionnels

- ❑ Cette section du plan d'affaires est assez *complexe*; en temps et lieu, vous devrez sûrement vous faire aider par un *conseiller* (comptable, CLD, institution financière, etc.).
- ❑ Nous vous présenterons donc cette section de façon *très sommaire*.

#### 7.2.1 Le bilan d'ouverture et le financement

- ❑ Vous devez présenter tous les *biens*, les *stocks* et *l'argent* dont vous aurez besoin pour *démarrer* votre entreprise : bâtisse, système informatique, matières premières, etc.
- ❑ Il comprend aussi toutes les *sommes déboursées* avant d'ouvrir votre entreprise : frais juridiques, publicité, recherche et développement, etc.
- ❑ De plus, le bilan d'ouverture décrit la *façon* dont vous allez *financer le coût d'ouverture* de l'entreprise : mise de fonds personnelle, parts des associés, actions, emprunts, etc.

- ❑ On peut ranger le financement dans trois catégories : le financement *conventionnel*, le financement *à risque et* le financement *gouvernemental*.

### **7.2.2 L'état des résultats prévisionnels**

- ❑ Il vous faut comparer vos *revenus escomptés* aux *dépenses prévues* pour voir si vous allez réaliser des *profits*.
- ❑ Il ne faut pas *surévaluer* les revenus et *sous-évaluer* les dépenses, car le lecteur vous jugera sévèrement.

### **7.2.3 Les mouvements de trésorerie**

- ❑ Il rend compte des *entrées* et des *sorties* d'argent plutôt que des revenus et des dépenses.
- ❑ Cela permet de prévoir les *moments* de l'année où vous pourriez avoir *besoin de liquidité* supplémentaire et donc bénéficier d'une *marge de crédit*.

### **7.2.4 Les bilans prévisionnels**

- ❑ Le bilan prévisionnel est un portrait de la *situation financière* de votre entreprise pour une période de temps précise.
- ❑ À la fin de la première année, vous devrez effectuer un tel bilan.
- ❑ Il indiquera la *valeur nette* de votre entreprise.

## 7.3 L'analyse financière

### 7.3.1 Le seuil de rentabilité

- ❑ Le seuil de rentabilité vous permet de déterminer les **conditions** où votre entreprise ne fera ***pas de profits ni n'en perdra***.
- ❑ Dans le cas d'une entreprise de service, le seuil de rentabilité est égal au total des frais fixes.

### 7.3.2 L'analyse des ratios financiers

- ❑ Le calcul des ratios financiers vous permet d'évaluer la **santé financière** de votre entreprise.
- ❑ Les principaux ratios sont : ***le ratio de liquidité, le ratio de liquidité immédiate, le ratio d'endettement, la marge bénéficiaire brute, la marge bénéficiaire nette, le ratio de rotation du stock, le rendement du capital investi et le retour sur investissement.***

## 11) Section 8 : Recherche et développement<sup>xxv</sup>

- ❑ Le plan de développement de l'entreprise a pour objectif de *planifier la direction* que prendra l'entreprise à *long terme*.
- ❑ L'investisseur potentiel pourra, à l'aide de cette section du plan d'affaires, mieux évaluer le *potentiel futur* de votre projet.

### 8.1 Les objectifs à long terme et la croissance de l'entreprise

- ❑ Au début de votre plan d'affaires, vous avez déterminé des objectifs à *court terme*.
- ❑ Vous devez maintenant préciser les objectifs à atteindre pour les *5 ou 10 prochaines années*.
- ❑ Ces objectifs devront être le plus « *SMART* » possible et décrire la croissance de votre entreprise à long terme.

### 8.2 Le développement futur de l'entreprise

- ❑ Vous devez décrire le *stade de développement* de votre produit/service.
- ❑ Il faut ensuite préciser les *étapes* à franchir avant de mettre le produit/service sur le marché.
- ❑ Indiquez les *nouveaux* produits/services que vous pourriez développer dans le futur.

### 8.3 L'évaluation continue du marché

- ❑ Pour demeurer compétitive et assurer sa croissance, l'entreprise doit constamment demeurer à l'affût des *besoins de ses clients*.
- ❑ Par conséquent, si les besoins changent, l'entrepreneur doit être au courant pour pouvoir s'ajuster.
- ❑ L'entrepreneur doit donc faire une « *veille concurrentielle* » constante en effectuant une collecte de données constante sur son segment de marché.



## SECTION 3.4

### CONCEVOIR ET ÉLABORER LA STRUCTURE DE SON PLAN D'AFFAIRES

---

- ❑ Au début du présent module, nous avons établi *l'importance de faire un plan d'affaires* et son rôle dans le démarrage d'une entreprise.
- ❑ Nous avons ensuite exploré les *notions de base en gestion* d'une entreprise et avons appris à utiliser quelques outils utiles pour gérer notre projet.
- ❑ Finalement, nous avons vu, dans la partie précédente, *la structure d'un plan d'affaires type* et ses principales caractéristiques.
- ❑ Vous voici donc rendus à la dernière section du module 3, dans laquelle il vous faudra *déterminer la structure de votre plan d'affaires*.
- ❑ Rappelons que cette section du module est *sommative* et que la réussite de l'examen est *obligatoire* pour obtenir l'ASP.



## Activité d'apprentissage

### Examen sommatif : la structure de votre plan d'affaires

#### CONSIGNES

- Vous devez rédiger *la table des matières* de votre plan d'affaires.
- Vous pouvez vous inspirer des sections examinées dans *la partie 3.3 de ce module*.
- Votre table des matières doit être *adaptée* à votre type d'entreprise; *service, vente au détail ou fabrication*.
- Les *critères méthodologiques* doivent respecter les normes exposées dans la *partie 2.4 (A) du module 2*.
- *Imprimez* votre table des matières et *remettez-la* à votre enseignant.

***Bon examen à tous!***

## BIBLIOGRAPHIE RÉFÉRENTIELLE DU MODULE 3 : STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES

- 
- <sup>i</sup> Entreprises Canada, préparé par Saskatchewan Regional Economic and Co-operative Development, traduit par le Secrétariat national, *Critères d'un plan d'affaires*, 2006, [www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1081945275379&pagename=CBSC\\_FE/display&lang=fr&c=GuideFactSheet](http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1081945275379&pagename=CBSC_FE/display&lang=fr&c=GuideFactSheet).
- <sup>ii</sup> Carole DEGUIRE, texte adapté du guide de Raymond CHABOT et Martin PARÉ, *Le plan d'affaires*, 1990.
- <sup>iii</sup> Banque de développement du Canada (BDC), *Le plan d'affaires, un argument de poids*, 2006, [www.bdc.ca/fr/my\\_project/Projects/articles/starting\\_business\\_plan.htm?cookie%5Ftest=1](http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/starting_business_plan.htm?cookie%5Ftest=1).
- <sup>iv</sup> Entreprises Canada, *idem*, *Critères d'un plan d'affaires*, [www.entreprisescanada.ca](http://www.entreprisescanada.ca).
- <sup>v</sup> BDC (Hélène SIGOUIN dir.), *Plan d'affaires : Fenêtres sur le monde*, [www.sdecb.com/entreprises/bao/businessplanBDR.pdf](http://www.sdecb.com/entreprises/bao/businessplanBDR.pdf).
- <sup>vi</sup> Adaptation de la définition du marketing approuvée par le conseil d'administration de la American Marketing Association le 1<sup>er</sup> mars 1985.
-  <sup>vii</sup> Fondation du Barreau, *La forme juridique de votre entreprise*, fascicule « Vos droits vos affaires », n° 1, [www.fondationdubarreau.qc.ca](http://www.fondationdubarreau.qc.ca).
-  <sup>viii</sup> *Ibidem*, « Vos droits vos affaires », n° 1, [www.fondationdubarreau.qc.ca](http://www.fondationdubarreau.qc.ca).
-  <sup>ix</sup> *Ibidem*, « Vos droits vos affaires », n° 1, [www.fondationdubarreau.qc.ca](http://www.fondationdubarreau.qc.ca).
-  <sup>x</sup> *Ibidem*, « Vos droits vos affaires », n° 1, [www.fondationdubarreau.qc.ca](http://www.fondationdubarreau.qc.ca).
-  <sup>xi</sup> *Idem*, *Votre convention entre actionnaires*, fascicule « Vos droits vos affaires », n° 3, [www.fondationdubarreau.qc.ca](http://www.fondationdubarreau.qc.ca).
-  <sup>xii</sup> *Ibidem*, « Vos droits vos affaires », n° 3, [www.fondationdubarreau.qc.ca](http://www.fondationdubarreau.qc.ca).
- <sup>xiii</sup> Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Planifiez votre succès : Guide de préparation d'un plan d'affaires*, 2005, [www.acoa.ca/f/business/business\\_plan/sucbis.pdf](http://www.acoa.ca/f/business/business_plan/sucbis.pdf).

<sup>xiv</sup> Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), *Planifiez votre succès : Guide de préparation d'un plan d'affaires*, 2006 [www.acoa.ca/f/business/business\\_plan/suchbis.pdf](http://www.acoa.ca/f/business/business_plan/suchbis.pdf).

<sup>xv</sup> Inspiré de : André BELLEY, Louis DUSSAULT, Sylvie LAFERTÉ, *Comment rédiger mon plan d'affaires*, Éd. Transcontinental (Mtl), Fondation de l'entrepreneurship (QC), 2006.

<sup>xvi</sup> 1.1, 1.2, 1.3, 1.7 inspirés de : André BELLEY, Louis DUSSAULT, Sylvie LAFERTÉ, *Comment rédiger mon plan d'affaires*, Éd. Transcontinental (Mtl), Fondation de l'entrepreneurship (QC), 2006.

<sup>xvii</sup> Voir : Entreprises Canada, [www.entreprisescanada.ca](http://www.entreprisescanada.ca).

<sup>xviii</sup> Entreprises Canada (Business Services aux entreprises, Colombie-Britannique), *Business Success Consulting : Modèle de plan d'affaires*, [www.smallbusinessbc.ca.previewmysite.com/francais/pdf/frsample\\_service.pdf](http://www.smallbusinessbc.ca.previewmysite.com/francais/pdf/frsample_service.pdf).

<sup>xix</sup> 2.1, 2.2, 2.4 inspirés de : André BELLEY, Louis DUSSAULT, Sylvie LAFERTÉ, *Comment rédiger mon plan d'affaires*, Éd. Transcontinental (Mtl), Fondation de l'entrepreneurship (QC), 2006.

<sup>xx</sup> Entreprises Canada (Business Services aux entreprises), *Pine of the Times Furnitre : Modèle de plan d'affaires (Fabrication)*, [www.smallbusinessbc.ca.previewmysite.com/francais/pdf/frsample\\_man.pdf](http://www.smallbusinessbc.ca.previewmysite.com/francais/pdf/frsample_man.pdf).

<sup>xxi</sup> Inspirés de André BELLEY, Louis DUSSAULT, Sylvie LAFERTÉ, *Comment rédiger mon plan d'affaires*, Éd. Transcontinental (Mtl), Fondation de l'entrepreneurship (QC), 2006.

<sup>xxii</sup> Entreprises Canada (Business Services aux entreprises), *CD-ROM Extra : Modèle de plan d'affaires (Autres)*, [www.smallbusinessbc.ca.previewmysite.com/francais/pdf/frsample\\_publishing.pdf](http://www.smallbusinessbc.ca.previewmysite.com/francais/pdf/frsample_publishing.pdf).

<sup>xxiii</sup> BDC (Hélène SIGOUIN dir.), *Plan d'affaires*, [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca).

<sup>xxiv</sup> Inspirés de : André BELLEY, Louis DUSSAULT, Sylvie LAFERTÉ, *Comment rédiger mon plan d'affaires*, Éd. Transcontinental (Mtl), Fondation de l'entrepreneurship (QC), 2006..

<sup>xxv</sup> *Ibidem*.