

Guide Plan d'affaires

Introduction

Le plan d'affaires constitue un document de référence pour piloter son projet et son évolution. Il constitue ainsi un double outil :

Outil de structuration : le plan d'affaires permet de définir la stratégie de l'entreprise, d'évaluer la faisabilité et la rentabilité de son projet, d'en fixer les objectifs ainsi que les moyens permettant de les atteindre.

Outil de communication : le plan d'affaires permet de présenter efficacement les fondements et les avantages concurrentiels de son projet aux potentiels investisseurs ainsi qu'à d'éventuels partenaires. C'est pourquoi il est important de le rédiger avec soin, dans une optique de séduction et de conviction.

Étapes essentielles pour rédiger un plan d'affaires efficace.

Un plan d'affaires efficace présente à la fois la structure corporelle et les données financières de l'entreprise. Votre plan doit aborder les cinq grands thèmes suivants :

1- Description de l'entreprise

Décrivez la situation présente, passée et future de votre entreprise.

- [Aperçu de l'entreprise](#)
- [Objectifs personnels](#)
- [Vision de l'entreprise](#)
- [Objectifs de l'entreprise](#)
- [Présentation du produit](#)

2- Votre marché

Évaluez votre entreprise en fonction de vos concurrents et de votre clientèle.

- [Facteurs et tendances du marché](#)
- [La concurrence](#)
- [La clientèle](#)

3- Ventes et marketing

Évaluez votre stratégie de marketing et son incidence sur votre chiffre d'affaires.

- [Ventes](#)
- [Marketing](#)

4- Exploitation de l'entreprise

Consultez votre équipe et vos fournisseurs lorsque surviennent des changements :

- [Votre équipe](#)
- [Fournisseurs et collaborateurs](#)
- [Changements prévus](#)
- [Plans d'urgence](#)

5- Renseignements financiers

Évaluez votre plan financier personnel et fournissez les états financiers de votre entreprise.

- [Finances personnelles](#)
- [Finances de l'entreprise](#)

Description de l'entreprise

Aperçu de l'entreprise

Structurez les principaux renseignements touchant votre entreprise.

Songez à inclure les éléments suivants au moment de rédiger l'aperçu de l'entreprise :

- Dénomination sociale de l'entreprise et appellation commerciale (si différente de la dénomination sociale)
- Adresse de l'entreprise
- Adresse postale (si différente)
- Numéro de téléphone
- Numéro de télécopieur
- Adresse de courriel

En bref

L'aperçu de l'entreprise une image instantanée de votre entreprise et de votre champ d'expertise.

Renseignements cruciaux sur l'entreprise :

- Votre nom et votre titre (le cas échéant) ou si l'entreprise est une société, la structure de l'entreprise, soit la structure de l'entreprise, soit le nom des propriétaires et le pourcentage de l'entreprise qu'ils détiennent
- Structure de l'entreprise (entreprise individuelle, société en nom collectif, société en commandite ou compagnie juridiquement constituée)
- Nature des activités de l'entreprise (vente au détail, vente en gros, pêche, fabrication, agriculture, profession libérale, camionnage, restauration, services)
- Date de fondation de l'entreprise
- Historique de l'entreprise

- Banque et emplacement de la succursale pour les affaires de votre entreprise
- Banque et emplacement de la succursale pour vos affaires personnelles

Changements prévus

Rapprochez votre entreprise de ses objectifs.

Il est fort probable que votre plan d'affaire prévoit des ajouts ou des changements importants à votre entreprise. Comme de telles décisions pourraient avoir une incidence importante sur la santé financière de votre entreprise, elles ne devraient jamais être prises à la légère.

Si votre entreprise est déjà bien établie, décrivez en détail les ajouts ou les changements majeurs que vous comptez apporter. Si vous vous lancez en affaires, dressez la liste de tout ce dont vous aurez besoin - locaux, équipement, matériel, fournitures, véhicules, etc. - pour démarrer votre entreprise.

- Combien prévoyez-vous déboursier pour chaque achat?
- Quelles sont les raisons qui justifient chaque achat?
- Où en êtes-vous dans le processus d'achat?
- Comment financerez-vous ces acquisitions?
- Est-ce que des exigences réglementaires s'appliquent aux changements que vous prévoyez effectuer? Tenez compte des règlements et des lois aux échelons municipal, provincial et fédéral.
- Si vous avez besoin de financement, combien devrez-vous emprunter?

Les [prêts à terme](#) et le [crédit-bail](#) pourraient s'avérer une bonne source de financement pour ces acquisitions. Adressez-vous à votre comptable ou à votre banquier pour en savoir davantage sur ces modes de financement.

Clientèle

Connaître votre clientèle cible.

Segments de clientèle

Les segments de clientèle font référence aux différents types de consommateurs qui utilisent vos produits ou services.

En bref

Les segments doivent être concrets, mesurables et rentables.

Chaque segment constitue un groupe homogène sur la base de certains critères comme :

- Comportement d'achat
- Besoins
- Facteurs démographiques
- Goûts
- Autres caractéristiques

Si vous exploitez un commerce d'entretien de piscines, vos différents segments de clientèle sont constitués :

- de particuliers
- d'écoles dotées de piscines
- d'édifices résidentiels
- de clubs sportifs

Clientèle cible

Examinez la liste de vos segments de clientèle et déterminez votre clientèle cible, c'est à dire le client type visé par vos produits ou services. Notez également ce qui caractérise ce(s) groupe(s) de clients. Demandez-vous :

- Qu'est-ce qui est le plus important pour ces clients qui achètent vos produits ou services?
- À quelle fréquence ces gens achètent-ils vos produits ou services?
- Comment ces clients comblent-ils leurs besoins pour vos produits ou services en ce moment?
- Qu'avez-vous à leur offrir pour les convaincre de choisir vos produits ou services?

Facteurs et tendances du marché

Interprétez les signes du marché.

Énoncez les facteurs et les tendances qui influent sur votre secteur d'activité et tenez compte des répercussions possibles sur votre entreprise. Prenez en considération ce qui suit:

- **Facteurs démographiques** - Désignent certains aspects de base communs à la majorité de vos clients, comme l'âge, le niveau de revenu, le secteur géographique ou le sexe.
- **Facteurs sociaux** - Désignent les engouements ou les renversements de tendances dans l'opinion publique, souvent influencés par les médias, y compris les émissions et les publicités télévisuelles, les équipes et les idoles sportives, les magazines et la pression à l'uniformité de l'entourage.
- **Facteurs économiques** - Reflètent la conjoncture économique, tant au niveau local que national.
- **Facteurs technologiques** - Indiquent dans quelle mesure la technologie a un effet sur votre secteur d'activité.
- **Facteurs réglementaires** - Décrivent dans quelle mesure le gouvernement ou les autres organismes de réglementation jouent un rôle dans votre secteur d'activité.
- **Facteurs environnementaux** - Désignent la relation de votre entreprise avec l'environnement. Tenez compte des tendances, comme l'incitation à opter pour des produits écologiques.

D'après les facteurs et les tendances que vous avez d'observés, quelles sont les perspectives d'avenir de votre secteur d'activité pour les trois à cinq prochaines années?

En bref

Il faut d'abord bien comprendre son marché avant de définir la place qu'on veut y occuper.

Étendue de votre marché

Imaginez que vous n'ayez aucune concurrence et que les consommateurs n'aient d'autre choix que d'acheter vos produits ou vos services. Combien de clients auriez-vous ? Quel serait votre chiffre d'affaires ? Voilà l'étendue de votre marché.

Au moment d'évaluer la taille de votre marché, tenez compte des facteurs et des tendances propres à votre secteur d'activité. Examinez avec attention les éléments qui représentent une occasion spéciale ou un défi particulier pour votre entreprise.

Concentrez-vous sur ce qui est pertinent pour votre entreprise et envisagez de faire des recherches sur votre secteur d'activité.

Fournisseurs et collaborateurs

Entretenir de bonnes relations.

Vos fournisseurs

Vous devez pouvoir compter sur des fournisseurs fiables, capables de vous fournir ce dont vous avez besoin moyennant des coûts raisonnables. La liste de vos fournisseurs doit inclure toute entreprise mise à contribution dans la fabrication du produit que vous offrez à votre clientèle.

Si vous démarrez votre entreprise, indiquez les types de fournisseurs dont vous aurez besoin et décrivez le processus que vous appliquerez pour trouver des fournisseurs potentiels et établir des relations d'affaires avec eux.

En bref

Misez sur les entreprises qui collaborent avec la vôtre.

Si votre entreprise est déjà bien établie, dressez la liste de vos principaux fournisseurs et indiquez le type de produits ou services obtenus de ces derniers ainsi que les modalités de crédit de chacun de vos fournisseurs.

Réfléchissez aux conséquences qu'aurait la perte d'un de vos principaux fournisseurs sur la bonne marche de votre entreprise. Pourriez-vous le remplacer facilement? Quels sont les autres fournisseurs potentiels ? Évaluez aussi les processus de commande et de livraison de vos fournisseurs et la fréquence de vos commandes. Y a-t-il certains aspects à améliorer?

Vos collaborateurs

Vos collaborateurs désignent les entreprises, les associations et les sociétés dont les produits et services complètent les vôtres et avec qui vous entretenez d'étroites relations. Habituellement, ces relations sont avantageuses pour les deux parties, permettant, entre autres, à votre entreprise de joindre de nouveaux clients potentiels ou d'améliorer le service à votre clientèle.

Dressez la liste des collaborateurs actuels ou potentiels de votre entreprise et précisez l'objet et la durée de chaque entente.

La concurrence

Comprenez et évaluez la concurrence.

Chaque fois qu'un consommateur fait un achat, il choisit entre votre produit et ceux de vos concurrents. C'est pourquoi les faiblesses de vos concurrents peuvent s'avérer une occasion en or pour votre entreprise. D'un autre côté, il ne faut pas oublier que leurs forces représentent un défi auquel vous devez faire face.

Que vous dirigiez une entreprise naissante ou bien établie, en identifiant bien vos concurrents, vous pourriez cerner un segment de clientèle négligé et concentrer vos efforts sur ce créneau pour favoriser le développement de vos affaires. Si vous songez à céder votre entreprise, cet exercice vous aidera à identifier des acheteurs potentiels.

En bref

Part de marché = Chiffre d'affaires de l'entreprise / Ventes totales sur le marché

Environnement où se situe la concurrence

Si vous ne savez pas qui sont vos concurrents, faites d'abord des recherches dans les pages jaunes et dans Internet. Lisez les magazines traitant des affaires et du commerce, de même que certaines publications locales, pour en apprendre davantage sur les nouveaux joueurs dans votre secteur d'activité. Par exemple, si vous exploitez le seul commerce d'appareils électroniques de votre quartier, rappelez-vous qu'il n'est pas impossible qu'une chaîne à grande surface ouvre une succursale dans votre secteur.

Pour dresser un portrait de la concurrence :

Qui sont vos principaux concurrents ?

Si vous avez de nombreux concurrents, songez à les catégoriser selon le type de produit ou service offert et identifiez vos principaux concurrents dans chaque catégorie. Par exemple, un vendeur de pneus doit concurrencer d'autres commerçants de pneus, les concessionnaires automobiles, les mécaniciens indépendants et certaines chaînes de commerce à grande surface.

Il peut s'avérer utile de classer vos concurrents en termes de part de marché ou selon leur taille, du plus important au moins important. Vous pouvez obtenir ce type de renseignements auprès de votre association professionnelle ou de sociétés spécialisées en études de marché. Cet exercice vous aidera à comprendre la position de vos concurrents sur le marché et à identifier comment votre entreprise pourrait s'y tailler une place.

Les forces et les faiblesses de vos concurrents

Évaluez divers facteurs comme leurs prix, leur service à la clientèle, leur emplacement, leur réputation et la gamme de produits ou services offerts. À partir des forces et des faiblesses que vous avez observées, identifiez les principaux défis et les meilleures occasions pour votre entreprise.

Demandez-vous :

- De quelles faiblesses de vos concurrents pourriez-vous tirer avantage pour vous démarquer ?
- Comment vos concurrents pourraient-ils utiliser leurs forces pour vous devancer ?
- Comment pouvez-vous protéger votre entreprise contre vos concurrents ?

Résistez à la tentation de croire que votre entreprise ne fait face à aucune concurrence. Même si vous lancez un tout nouveau produit sur le marché, n'oubliez pas que vos clients potentiels ont l'habitude de satisfaire à leurs besoins autrement.

Les finances de votre entreprise

Brossez le tableau de votre entreprise.

Trois types d'états financiers sont nécessaires pour broser un tableau complet de votre entreprise : le bilan, l'état des résultats et les prévisions quant aux mouvements de trésorerie. Les prévisions concernant vos états financiers, qui portent aussi le nom d'états financiers pro forma, peuvent vous aider à tenir compte de différentes hypothèses pour faire face à l'avenir et planifier l'orientation que vous voulez donner à votre entreprise.

Si vous dirigez une entreprise déjà établie, les états financiers de ses récentes années d'opération donneront une bonne indication de son rendement par le passé. Plus vous remonterez dans le temps, mieux vous permettrez de saisir la situation financière de votre entreprise, de même que son évolution au fil des ans. Quelle que soit l'étape où se situe votre entreprise, vos états financiers devraient refléter la croissance, les activités et le marché que vous avez décrits dans la première partie de votre plan d'affaires.

Ventes - dépenses = Bénéfice net ou perte nette

Bilan

De la même façon que l'état de votre valeur nette personnelle brosse un tableau de vos avoirs, de vos engagements et votre valeur nette personnels, le bilan de votre entreprise présente les avoirs et les engagements de votre entreprise à un moment précis de l'année, habituellement à la fin de l'exercice. Grâce à des bilans préparés en date du même jour année après année, vous pouvez suivre les progrès de votre entreprise. Un bilan se divise en 3 sections :

- Les avoirs de votre entreprise, soit ses biens.
- Les engagements de votre entreprise, soit ses dettes.
- Les capitaux propres de votre entreprise, c'est-à-dire la différence entre ses avoirs et ses engagements.

Si votre entreprise n'en est pas à sa première année d'opération, veuillez inclure dans votre plan d'affaires ses précédents bilans, idéalement ceux des trois dernières années. Si vous dirigez une nouvelle entreprise, créez un bilan qui inclut tous ses avoirs et ses engagements actuels.

État des résultats

L'état des résultats constitue un résumé de la performance de votre entreprise durant une période déterminée, habituellement une année. Il inclut d'abord les revenus (ou ce qu'on appelle aussi les ventes) de votre entreprise, puis les dépenses effectuées pour générer ces revenus. La différence entre les ventes et les dépenses de votre entreprise correspond à son bénéfice net ou à sa perte nette.

Si vous gérez une entreprise déjà établie, veuillez inclure si possible les états des résultats des trois dernières années. Peu importe si vous démarrez ou non votre entreprise, créez des états des résultats pro forma (ou prévisionnels) qui reflètent votre plan d'affaires. Cela signifie d'évaluer vos ventes, le coût des biens vendus (dans le cas des entreprises qui n'offrent pas exclusivement des services) et les frais ; en incluant la dépréciation, les intérêts et les impôts - de même que les profits pour les années à venir.

Prévisions quant aux mouvements de trésorerie

Une entreprise peut afficher des ventes et des profits astronomiques dans son état des résultats, mais devoir néanmoins fermer ses portes parce qu'elle ne dispose pas d'assez de liquidités pour remplir ses obligations. Pourquoi ? Parce que le revenu de cette entreprise ne tient pas compte du moment où les ventes sont enregistrées et où les dépenses sont payées.

Le plus important contrat obtenu depuis les débuts de votre entreprise pourrait tomber à l'eau si vous devez régler plusieurs factures la même semaine et que votre client n'a pas l'intention de vous payer avant 90 jours. Voilà pourquoi il est essentiel de prévoir les mouvements de trésorerie de votre entreprise pour en assurer la santé financière. Veuillez à inclure dans votre plan d'affaires vos prévisions quant aux mouvements de trésorerie en énumérant toutes les sommes que votre entreprise prévoit verser et recevoir chaque mois de la prochaine année.

Si vos prévisions quant aux mouvements de trésorerie de votre entreprise suggèrent que cette dernière pourrait manquer de liquidités, adressez-vous à votre banquier pour en savoir davantage sur les options de financement disponibles. Vous pourriez par exemple songer à obtenir une ligne de crédit d'exploitation pour vous aider à remplir vos obligations quotidiennes et répondre à vos besoins en matière de liquidités jusqu'à ce que vos clients vous payent.

Marketing

Cernez votre style de marketing.

Mettre en œuvre une stratégie de marketing efficace implique habituellement un dosage équilibré de plusieurs facteurs : offrir un bon produit à prix raisonnable et facilement accessible, en assurant une promotion adéquate du produit.

Positionnement

Indiquez ce que vous aimeriez que vos clients pensent de votre produit ou service. Autrement dit, votre positionnement est la réponse à la question que se posent tous les consommateurs lorsqu'ils songent à acheter un produit : Quels avantages ce produit m'offre-t-il ? Décrivez les principaux avantages qui devraient inciter les clients à choisir votre produit ou service. Pour votre entreprise, le meilleur positionnement :

- Interpelle directement votre clientèle cible
- Distingue votre entreprise de ses concurrents
- Repose sur votre avantage concurrentiel

En bref

Mettez-vous dans la peau du client.

Fixation des prix

La fixation des prix est l'une des décisions les plus difficiles à prendre pour tout propriétaire d'une petite entreprise. Commencez par calculer votre seuil de rentabilité et votre marge bénéficiaire sur votre produit ou service. Le prix de votre produit ou service sera un facteur déterminant de votre clientèle type, de votre chiffre d'affaires et de votre bénéfice sur les ventes. Dans votre plan d'affaires, expliquez comment vous fixez les prix, comment vous avez déterminé la valeur de votre produit ou service. Comparez vos tarifs à ceux de vos concurrents.

Promotion

Les gens doivent connaître ce que vous avez à offrir, accepter de se procurer votre produit et pouvoir le trouver facilement. Faire la promotion de votre entreprise ou de votre produit signifie communiquer des renseignements aux acheteurs potentiels en vue de les convaincre de choisir votre produit en ayant recours, notamment, à la publicité, aux relations publiques ou tout autre moyen approprié. Les frais liés à la promotion peuvent être assez élevés par rapport au prix du produit vendu. Une analyse de votre seuil de rentabilité peut s'avérer utile.

Exposez dans votre plan d'affaires comment les acheteurs potentiels peuvent se renseigner sur votre produit ou service. Déterminez quel est le moyen le plus efficace pour attirer l'attention des consommateurs.

Objectifs d'entreprise

Votre entreprise évolue-t-elle comme prévu ?

Établir les objectifs

Vos objectifs servent à établir des buts relativement aux ventes et à la rentabilité de l'entreprise - et pourquoi pas au nombre d'heures que vous souhaitez consacrer à votre vie personnelle chaque semaine. Vos objectifs devraient viser tout ce qui est essentiel pour assurer votre succès et celui de votre entreprise, quelle que soit votre définition du succès.

Il est plus probable que vous atteindrez vos objectifs s'ils sont RÉELS :

- Réalisables
- Évaluables
- Échelonnés
- Logiques
- Spécifiques

Ce qui est mesuré est réalisé

Utilisez des chiffres et des dates pour indiquer clairement ce que vous voulez réaliser et dans quel laps de temps.

Dans cette section, indiquez les principaux objectifs à court terme de votre entreprise (pour les 3 à 12 prochains mois), puis les objectifs à long terme (pour les 3 prochaines années ou plus si vous préférez). Si vous n'établissez pas assez d'objectifs, vous n'obtiendrez pas une vue d'ensemble de la progression de votre entreprise. Si vous en avez trop, vous aurez de la difficulté à vous concentrer sur ce qui est important.

Objectifs personnels

Solidifiez le plan directeur de vos activités.

Qu'est-ce que vous recherchez ?

Tenez compte des questions suivantes au moment d'établir vos objectifs à court et à long termes :

- Qu'est-ce qui compte le plus pour vous dans la vie ?
- Quelle est votre définition de la réussite personnelle ?
- Pourquoi avez-vous démarré votre propre entreprise ?
- Vos motivations ont-elles évolué depuis que votre entreprise est bien établie, le cas échéant ?
- Quels sont vos objectifs financiers ?

En bref

Gardez toujours en tête ce qui importe à vos yeux et les objectifs que vous vous êtes fixés, tant sur le plan personnel que professionnel.

La planification, gage de réussite

À titre de propriétaire d'entreprise, vous appréciez sans doute être votre propre patron. Si vous souhaitez rentrer à la maison à 16 heures chaque jour, vous pouvez adapter votre horaire en conséquence. En outre, si vous rêvez de mettre la main sur une résidence en pleine nature pour votre retraite, les plans que vous élaborez pour votre entreprise aujourd'hui pourraient vous permettre de réaliser votre rêve.

Plans d'urgence

Planifier en vue des imprévus.

Exposez d'abord les mesures que vous avez prises - ou que vous prévoyez prendre - afin de vous protéger, ainsi que les membres de votre famille, vos employés et votre entreprise, si un changement majeur devait survenir. Ces mesures peuvent inclure :

- Une assurance vie et une assurance invalidité personnelle ;
- Un testament ;
- Des assurances commerciales (protection des biens à usage commercial, pertes d'exploitation, responsabilité civile générale) ;
- Une assurance-crédit ;
- Une assurance contre les accidents de travail. La majorité des entreprises sont tenues par la loi de souscrire ce type d'assurance. Pour en savoir davantage, consultez le site Web de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (au Québec seulement) et de la Commission des accidents de travail (autres provinces) ;
- Un plan de relève qui assurera la continuité des opérations ou le transfert de la propriété de l'entreprise si vous, ou un membre clé de votre équipe, quittez subitement l'entreprise ou étiez incapable d'assumer vos fonctions.

En bref

Avec un plan d'urgence, vous mettez toutes les chances de votre côté.

Enfin, examinez les situations extérieures à votre entreprise. Notez ce qui pourrait compromettre la prospérité de votre entreprise et les défis que vous pourriez devoir relever. Évaluez les aspects suivants :

- Vos concurrents
- Vos fournisseurs
- Vos clients
- Votre équipe
- Les tendances du marché et autres facteurs externes

Présentation de produit

Exposez votre proposition de vente exclusive.

Exposez tous les aspects particuliers de vos produits ou services et expliquez en quoi ils sont différents de ceux qui sont déjà offerts sur le marché. Par exemple :

- Si vous exploitez la seule quincaillerie de votre quartier, votre emplacement constitue sans doute votre plus grand avantage concurrentiel.
- Si vous dirigez une firme de consultant en marketing dans un bureau situé à votre domicile, vos faibles coûts indirects pourraient s'avérer un avantage concurrentiel.

Votre avantage concurrentiel

Expliquez en quoi le produit ou les services de votre entreprise se distinguent de la concurrence.

Démarquez-vous !

Si votre entreprise est une fabrique ou une usine de produits, décrivez brièvement le processus de fabrication suivi dans vos installations et précisez tout avantage technique qui vous place devant vos concurrents. Rappelez-vous d'inclure également des renseignements sur le service après-vente offert à vos clients, incluant les garanties et les réparations.

Si vous désirez inclure des photographies, placez-les en annexe de votre présentation.

Ventes

Attirez et conservez des clients satisfaits.

Il faut porter une attention particulière à vos processus, à votre personnel et à l'attention portée à chacun de vos clients. Un service à la clientèle hors pair peut contribuer à séduire votre clientèle cible, car vous offrez un service à valeur ajoutée qui vous distingue de vos concurrents.

En bref

Satisfaire les clients est un gage de réussite pour toute entreprise.

Réfléchissez aux questions suivantes :

- De quelle façon vos clients peuvent-ils se procurer votre produit ou vos services ?
- Qui participe au processus de vente ?
- Comment vos clients règlent-ils leurs achats ?
- Quelles sont vos modalités de crédit ? Comment vérifiez-vous la solvabilité de vos clients et comment vous assurez-vous que les paiements seront effectués à temps ?
- Offrez-vous des rabais ou des remises ?
- Quelles sont vos modalités de crédit ? Comment vérifiez-vous la solvabilité de vos clients et comment vous assurez-vous que les paiements seront effectués à temps ?

Vision d'entreprise

La raison d'être, les principes directeurs et les valeurs fondamentales de votre entreprise.

Brève, convaincante et facile à comprendre, votre vision d'entreprise peut s'avérer un outil de communication hors pair qui ralliera tous les intervenants :

- Conseillers
- Investisseurs
- Employés
- Fournisseurs
- Clients

En bref

Votre vision d'entreprise est ce qui vous distingue de la concurrence.

Cependant, il n'est ni simple, ni facile de déterminer la véritable vision qui anime votre entreprise. Vous devez vous poser des questions parfois difficiles et éviter de choisir des adjectifs vides de sens pour décrire les valeurs fondamentales de votre entreprise. Quelles sont vos plus importantes préoccupations ? En quoi croyez-vous par-dessus tout ? Votre entreprise existe-t-elle pour des raisons qui vont au-delà des simples profits à réaliser ?

L'exemple suivant peut vous donner une idée de la façon de l'énoncer :

"Nous nous engageons à fournir nos principaux avantages tout en ne manquant pas de promouvoir nos valeurs afin d'atteindre nos objectifs tels que mesurés par nos paramètres."

Vos finances personnelles

À titre de propriétaire d'une entreprise, vos finances personnelles sont étroitement liées aux finances de cette dernière. Lorsque votre entreprise fait de bonnes affaires, votre situation personnelle en bénéficie. Un grand nombre de gens d'affaires augmentent les chances de succès de leur entreprise en y effectuant une contribution personnelle sous forme de prêts et de liquidités. Voilà pourquoi il est essentiel d'élaborer un plan financier personnel à revoir périodiquement, en même temps que le plan d'affaires de votre entreprise, pour planifier vos finances personnelles, de même que vos objectifs, en tenant compte de la situation de votre entreprise.

État de votre valeur nette

Votre plan financier personnel devrait inclure divers éléments, notamment des détails sur vos placements et le financement de votre prêt hypothécaire, des renseignements sur les produits financiers que vous utilisez relativement à vos études et en prévision de votre retraite, sans oublier de tenir compte d'une bonne planification successorale et testamentaire.

Une composante importante de votre plan financier réside en l'état de votre valeur nette personnelle, qui résume clairement votre situation financière. Ce tableau permet de comparer vos biens personnels - soit **tous vos avoirs**, des sommes dont vous disposez dans votre compte bancaire à la valeur marchande de votre automobile - à vos dettes personnelles - soit tous vos engagements, du solde sur vos cartes de crédit à votre prêt hypothécaire. La différence entre tous vos avoirs et **tous vos engagements** correspond à votre valeur nette. Lorsque vous énumérez vos biens et vos dettes dans l'état de votre valeur nette, indiquez leurs valeurs actuelles. Celles-ci pourraient être différentes des coûts originaux.

Votre équipe

Les éléments essentiels de votre entreprise.

Cette section de votre plan d'affaires vise à faire connaître les principaux membres de votre personnel, y compris vous-même et certains de vos employés. Elle présente les personnes-clés de votre équipe en décrivant leurs qualifications et leur expérience ainsi que leur contribution au sein de votre entreprise.

La section traitant de votre équipe peut aussi présenter brièvement les conseillers externes auxquels votre entreprise fait appel :

- Banquier
- Avocat
- Comptable

En bref

D'un point de vue économique, votre entreprise devrait-elle embaucher du personnel ?

Si vous démarrez votre entreprise ou que vous êtes à la tête d'une entreprise bien établie, exposez vos projets relativement à l'embauche de personnel pour combler des postes vacants ou ajouter du personnel supplémentaire. Évaluez les points suivants :

- Pourquoi embauchez-vous du personnel ?
- L'embauche de personnel vous permettra-t-elle d'atteindre vos objectifs personnels ?
- Votre entreprise a-t-elle les moyens d'embaucher du personnel ?
- Quelles compétences et quelles aptitudes les candidats devront-ils posséder ?
- Comment allez-vous procéder pour recruter de nouveaux employés ?
- Quel salaire avez-vous l'intention d'offrir à vos nouveaux employés ?
- Quel type de formation offrirez-vous à vos nouveaux employés ?

Si vous êtes sur le point de céder votre entreprise, décrivez votre plan de relève quant à la direction et à la propriété de l'entreprise après votre départ.

Réaliser une étude de faisabilité

C'est normal d'être enthousiaste et confiant à l'idée que notre projet d'entreprise réussisse. Mais attention, pour qu'il puisse se concrétiser, encore faut-il une demande suffisante pour générer des profits.

Lorsque vient le temps d'évaluer la faisabilité d'un projet, les détails importent, surtout en ce qui concerne l'estimation des dépenses d'investissement et des frais d'exploitation.

Il n'y a aucun moyen de savoir si votre idée aura du succès. Par contre, une étude de marché rigoureuse vous permettra de confirmer que vous investissez temps et argent dans un projet qui en vaut la peine.

Quel que soit votre projet, vous devez d'abord analyser sa faisabilité, et le faire minutieusement.

L'importance d'une étude de marché

Une étude de marché bien faite vous permet de mieux cerner ce que veulent les consommateurs et de savoir combien ils sont prêts à payer. Ainsi, vous pourrez bien vous positionner pour devenir une entreprise prisée.

Vous n'êtes pas obligé d'y investir beaucoup d'argent ou de temps. En fait, toutes les entreprises font des études de marché, souvent à leur insu ou sans que leur démarche porte ce nom.

Connaître les préférences de non-clients peut être difficile – surtout si vous n'êtes pas encore prêt à vous lancer en affaires. Une suggestion ? Assistez à des salons professionnels ou à des événements où iront des clients potentiels.

Il y a d'autres façons de faire des études de qualité. Pensons seulement aux groupes de discussion (où des consommateurs échangent sur un produit) et aux entrevues individuelles avec les consommateurs. Dans ces cas, vous + alimenter les échanges en apportant des échantillons de vos produits et de ceux de vos concurrents.

Tester son projet

Avant de lancer votre projet, faites des études de faisabilité pour évaluer les risques financiers qu'il comporte.

Pour être réalisable, votre projet doit à la fois couvrir les coûts nécessaires à sa concrétisation et générer des profits selon vos besoins.

En réalisant une étude de faisabilité, vous pourrez :

- Définir des objectifs réalistes ;
- Découvrir d'éventuels obstacles liés à la conformité et à la législation ;
- Évaluer le moment où votre entreprise commencera à générer des profits ;

- Juger de la viabilité à long terme de votre projet.

Si vous réussissez à devenir votre propre patron, vous contribuez à bâtir un avenir meilleur, pour vous-même et les êtres qui vous sont chers, mais aussi pour l'économie dans son ensemble. Il est donc avantageux de bien faire les choses.

Voici nos meilleures suggestions pour tester la viabilité de vos produits ou services :

Mesurer la demande et non la tenir pour acquis

Vous devez connaître le segment de clientèle le plus réceptif à votre offre. En le ciblant directement, vous assurerez la promotion de votre entreprise de façon rentable.

Il y a, dans la plupart des secteurs d'activité, une association qui réalise des études, ou qui peut vous donner des renseignements ou des conseils. Vous pouvez aussi faire le tour des autres villes, et voir s'il y a une demande pour le genre de produits ou de services que vous voulez offrir.

Analyse de la concurrence

Savoir analyser la concurrence est une compétence essentielle. Si vous connaissez l'offre de vos concurrents et leurs résultats, vous saurez comment vous en distinguer.

Découvrez les avantages concurrentiels de vos rivaux, étudiez leurs tarifs et leur stratégie de marketing. Regardez s'ils sont présents sur les médias sociaux, comme **Facebook** ou **Twitter** et voyez comment ils interagissent avec la clientèle.

Pouvez-vous vous tailler une place sur le marché, et obtenir une part de marché assez grande pour être rentable et dégager des profits ? Votre produit ou votre service comble-t-il un besoin auquel ne répond pas déjà la concurrence ?

Prévisions des profits

Quand on établit des prévisions financières, il ne faut négliger aucun détail. Moins les prévisions sont précises, plus elles laissent place à l'interprétation.

Évaluez d'abord la valeur du marché cible, puis la part de marché que votre entreprise peut arracher à la concurrence. Sachant cela, vous serez plus à même de fixer des tarifs et une marge bénéficiaire de manière optimale.

Établissez des prévisions de trésorerie en vous fondant sur vos projections (coûts, prix de vente et volume de ventes). Combien de temps vous faudra-t-il pour atteindre votre seuil de rentabilité et empocher des profits ?

Investir beaucoup d'argent, de temps et d'efforts dans une entreprise qui vous rapporte moins qu'un dépôt à terme n'a pas de sens. Posez-vous ces questions :

- Votre entreprise fera-t-elle plus qu'occuper votre temps ?

- Vous rapportera-t-elle vraiment de l'argent ?
- Lorsqu'elle sera établie, de quel ordre sera votre rendement du capital investi (RCI) ?

Enfin, si vous avez du mal à estimer la taille de votre marché, calculez au moins votre seuil de rentabilité, soit les ventes que vous devez faire pour couvrir vos coûts.

Élaborer un plan d'affaires

Pour savoir où aller et comment y arriver, vous avez besoin d'un plan d'affaires bien défini. Celui-ci vous permettra de vous concentrer sur vos objectifs et de saisir les occasions qui se présentent.

Voici une présentation des éléments de base qui doivent faire partie de votre plan.

Un plan d'affaires : la clé du succès

Même les plus grands penseurs doivent noter leurs idées pour les faire fructifier. C'est la même chose avec le démarrage d'une entreprise : en mettant votre plan par écrit, vous pourrez plus facilement fixer vos priorités et mesurer vos progrès.

Objectifs

Votre plan d'affaires doit avoir un triple objectif :

- Démontrer la faisabilité de votre projet.
- Exposer la stratégie et l'orientation de votre entreprise.
- Présenter votre entreprise à des partenaires éventuels, comme des investisseurs.

Éléments d'un plan d'affaires

Vous pouvez personnaliser votre plan d'affaires en fonction de votre vision, et même y ajouter une touche de créativité. Cela dit, il y a des incontournables :

Description de l'entreprise

La première section de votre plan doit décrire votre entreprise, sa mission et ses objectifs. Pensez à y mettre les éléments suivants :

- Présentation : Renseignements généraux sur votre entreprise (nom, adresse, site Web, structure d'entreprise, etc.).
- Vision : Description succincte des valeurs et de l'orientation de votre entreprise.
- Objectifs : Objectifs généraux de votre entreprise, dont ceux qui vous serviront à mesurer votre progression. Par exemple, il peut s'agir d'un objectif de vente pour la première année d'activité.
- Produits et services offerts par votre entreprise.

Marché cible

Mettez les renseignements que vous avez trouvés sur votre marché cible. N'oubliez pas ces éléments :

- Secteur d'activité : Précisez le secteur où vous voulez exercer vos activités, la taille du marché visé et les tendances pouvant influencer vos résultats.

- Concurrence : Faites la liste des concurrents directs ou indirects déjà en activité sur votre marché cible. Dites comment vous pourrez utiliser à votre avantage leurs forces et leurs faiblesses.
- Clientèle : Décrivez votre clientèle cible, en indiquant pourquoi elle choisira vos produits ou services plutôt que ceux de la concurrence.

Avantage concurrentiel

Précisez ce qui distinguera votre entreprise de ses rivaux éventuels. Il pourrait vous être utile de réaliser une analyse FFPM sur chacun de vos principaux concurrents afin de dégager clairement leurs forces, leurs faiblesses, leurs possibilités et leurs menaces.

Ensuite, isolez certaines de leurs lacunes dont vous pourrez tirer avantage une fois sur le marché. Que pouvez-vous amener de nouveau aux clients ?

Stratégies de marketing et de vente

À ce stade, vous aurez probablement déjà fait des recherches sur votre marché cible pour savoir si y offrir vos produits ou services est un projet viable. Indiquez dans votre plan d'affaires votre stratégie de commercialisation et les canaux que vous comptez employer.

Votre stratégie de marketing doit inclure les aspects suivants : tarification, promotions et positionnement des produits ou services. N'oubliez pas de préciser les canaux de marketing que vous prévoyez utiliser, par exemple les médias sociaux, la télévision ou la publicité imprimée.

Pour ce qui est de votre stratégie de vente, vous devez dire où vous envisagez de vendre vos produits ou services, quel sera votre processus de vente et si vous offrirez un service après-vente à vos clients.

En mettant par écrit vos stratégies de marketing et de vente, vous rassurerez vos bailleurs de fonds. En plus, cela pourra servir de guide à vos équipes de marketing et de vente.

Exploitation

Décrivez comment se dérouleront les activités de votre entreprise, en mentionnant par exemple vos besoins en personnel ou le fonctionnement de l'équipe de gestion. Songez à inclure ces éléments :

- Équipe : Pour atteindre vos objectifs, vous aurez besoin d'une équipe solide et motivée. Mettez une brève autobiographie, et spécifiez vos atouts. Ajoutez les partenaires avec qui vous avez l'intention de travailler, et le profil de vos employés pivots.
- Relations externes : Énumérez les relations essentielles à la réussite de votre entreprise (alliances, fournisseurs, distributeurs).
- Changements prévus : Indiquez les changements susceptibles de survenir après le démarrage de votre entreprise. Par exemple, une croissance rapide pourrait entraîner la location ou l'achat de locaux plus grands.

- Plans d'urgence : Décrivez les obstacles auxquels votre entreprise pourrait faire face, et ce que vous feriez pour les surmonter.

Prévisions financières

Indiquez les ressources financières à votre disposition pour démarrer votre entreprise, en précisant ces éléments :

- Ressources personnelles : Spécifiez vos avoirs et vos dettes, ce que vous prévoyez investir dans votre entreprise, et les facteurs sur lesquels se fondent vos prévisions.
- Finances de l'entreprise : Mettez vos prévisions de trésorerie, et la liste des éléments d'actif et de passif que vous comptez avoir pendant la phase de démarrage.

Établir des prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie permettent à une entreprise d'estimer ses rentrées et ses sorties d'argent, de même que ce qui lui restera, sur une période donnée. En faisant cet exercice minutieusement, vous serez plus à même de pouvoir atteindre votre seuil de rentabilité.

L'importance des prévisions

Avant de démarrer votre entreprise, vous n'avez évidemment pas accès à des données antérieures sur la trésorerie. Veillez à établir des prévisions prudentes, équilibrées et optimistes afin de pouvoir prendre des décisions éclairées selon divers scénarios, notamment en ce qui concerne les délais de paiement accordés aux débiteurs.

Raison d'être

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles il est avantageux d'établir des prévisions de trésorerie. En voici quelques-unes :

- Avoir sous la main un outil de gestion courante qui vous permet de suivre votre situation de trésorerie et d'éviter les crises.
- Montrer que vous planifiez vos affaires, non seulement à vous-même, mais aux institutions financières auprès desquelles vous devrez demander du financement.
- Trouver des solutions adaptées aux fluctuations de votre trésorerie dictées par le marché, et donc indépendantes de votre volonté.

Vos toutes premières prévisions de trésorerie seront les plus difficiles. Ensuite, vous n'aurez qu'à reprendre le modèle, en améliorant chaque fois votre façon de faire.

Rentrées d'argent

Vos prévisions doivent tenir compte de deux types de mouvement : les rentrées et les sorties d'argent.

Ventes

Au début, il sera difficile de prévoir vos ventes, car vous n'aurez pas de données sur lesquelles vous appuyer. À ce stade, vos prévisions de trésorerie vous seront utiles pour attirer les investisseurs et convaincre les banques de vous accorder un prêt.

Tentez de prévoir vos ventes en vous inspirant des résultats d'entreprises de même catégorie qui offrent des produits ou des services comparables.

Choisissez bien celles qui visent la même clientèle et le même marché. Vous pouvez même consulter les données du recensement pour savoir combien de personnes ont le profil recherché sur le territoire ciblé, en vue d'en tenir compte dans vos prévisions de trésorerie.

Essayez d'évaluer la taille initiale de votre clientèle, et visez son expansion progressive. Combien un client dépensera-t-il en moyenne à chaque achat ? Réalisez des études de

marché pour le découvrir, car la réponse à cette question est un bon point de départ pour vous.

Modalités de paiement

En établissant vos prévisions de vente, vous devez prendre en considération le moment où vous serez payé. Pensez que vous pourriez attendre un ou deux mois avant de recevoir la majorité de vos paiements.

Vous devriez assurer rapidement le recouvrement des sommes dues, et reporter le plus tard possible vos paiements, dans la limite que vos créanciers jugent raisonnable. L'idéal serait que vos clients vous paient en argent comptant. Or, ce n'est généralement pas le cas.

Lorsque vous ferez votre étude de marché, demandez aux clients potentiels les modalités de paiement qu'ils préfèrent. Ces indications vous aideront à établir les vôtres.

Facturerez-vous vos clients immédiatement ? Quel délai leur accorderez-vous pour vous payer ? Quelles mesures prendrez-vous pour les paiements en souffrance ? En répondant à ces questions, vous pourrez plus aisément déterminer vos rentrées mensuelles provenant des ventes.

Pour connaître les modalités de paiement imposées par vos éventuels concurrents, achetez-leur quelque chose à crédit.

Sorties d'argent

Les sorties d'argent représentent les dépenses. Pour que vos prévisions de trésorerie soient réalistes, vous devez y inclure toutes les dépenses de votre entreprise.

Dépenses

Dressez la liste de toutes les dépenses prévues. Certaines seront des coûts mensuels fixes, comme votre facture d'Internet, alors que d'autres seront plus difficiles à estimer, comme votre facture d'électricité, qui peut varier selon la saison.

Cherchez les tarifs les plus avantageux pour l'électricité, les assurances, le téléphone ou Internet, et restez à l'affût des rabais sur les fournitures de bureau. Adressez-vous directement à vos fournisseurs pour voir si vous ne pouvez pas économiser quelques dirhams.

Découvrez **les solutions d'emprunt** destinées aux entreprises en démarrage.

Avantages des prévisions

Établir des prévisions de trésorerie vous permettra de mieux envisager les conséquences de vos décisions d'affaires, qu'il s'agisse d'augmenter vos stocks, d'offrir un délai de paiement prolongé sur vos comptes clients ou de recruter du personnel.

En planifiant consciencieusement, vous pourrez prendre des décisions stratégiques sans risquer de provoquer une crise de trésorerie. S'il s'agit de vos premières prévisions, vous devrez y mettre le temps, mais vous disposerez ensuite d'un outil efficace pour bien gérer votre entreprise.