



# GUIDE

COMMENT

MONTER

SON

PLAN D'AFFAIRES

## 10 RAISONS DE SE DOTER D'UN PLAN D'AFFAIRES

1. Créer un INSTRUMENT DE GESTION
2. Définir vos OBJECTIFS et trouver les MOYENS pour vous y rendre
3. Présenter QUI VOUS ÊTES et CE QUE VOUS VOULEZ ACCOMPLIR
4. Dire aux investisseurs COMMENT VOUS PRÉVOYEZ UTILISER LEUR ARGENT et augmenter vos chances d'en obtenir
5. Prendre l'habitude de PENSER AFFAIRES : la concurrence, la promotion, la satisfaction du client, etc.
6. Développer un outil pour mesurer L'IMPACT DES CHANGEMENTS DANS VOTRE ENVIRONNEMENT et faire des AJUSTEMENTS qui s'imposent
7. CRÉER UNE IMAGE que votre entreprise utilisera dans ses communications
8. Progresser DU POINT DE DÉPART AU POINT D'ARRIVÉE avec une lanterne qui éclaire votre chemin
9. Démontrer votre capacité à RÉUSSIR le projet
10. ÉVITER DE PRENDRE DE MAUVAISES DÉCISIONS SOUS L'IMPULSION DU MOMENT

Bref, il y a des milliers de raisons de bâtir un plan d'affaires, mais la raison principale reste de METTRE TOUTES LES CHANCES DE VOTRE CÔTÉ. Pourquoi pas?

Vous allez investir TEMPS ET ARGENT dans ce projet, vous y mettrez VOTRE CŒUR ET VOTRE ÂME, alors pourquoi foncer la tête baissée? Le plan d'affaires vous aidera à garder les deux pieds sur terre et à faire face à la musique de façon réfléchie et judicieuse.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1.</b>	<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>LE PROJET ENVISAGÉ ET SON FINANCEMENT .....</b>	<b>2</b>
2.1.	DESCRIPTION TECHNIQUE DU PROJET .....	2
2.2.	MISSION DE L'ENTREPRISE.....	2
2.3.	FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE .....	3
2.4.	SYNOPSIS DU FINANCEMENT .....	4
<b>3</b>	<b>L'ÉQUIPE ADMINISTRATIVE.....</b>	<b>5</b>
3.1	LES PROMOTEURS .....	5
3.2	AUTRES PERSONNES RESSOURCES .....	5
3.3	PROCESSUS DÉMOCRATIQUE (ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE) .....	5
<b>4</b>	<b>LA MAIN-D'ŒUVRE .....</b>	<b>6</b>
4.1	CRÉATIONS D'EMPLOIS PAR LE PROJET .....	6
4.2	AUTRES ASPECTS (S'IL Y A LIEU) .....	6
<b>5</b>	<b>ANALYSE DE VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ .....</b>	<b>7</b>
5.1	DÉFINITION DE L'INDUSTRIE .....	8
5.2	SITUATION ACTUELLE DANS VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	8
5.2.1	<i>Les distributeurs.....</i>	<i>8</i>
5.2.2	<i>Approvisionnement de l'entreprise .....</i>	<i>9</i>
5.2.3	<i>Contexte économique.....</i>	<i>11</i>
5.3	LA CONCURRENCE .....	12
5.4	LE MARCHÉ VISÉ ET SON POTENTIEL.....	15
5.4.1	<i>Clientèle commerciale.....</i>	<i>16</i>
<b>6</b>	<b>LES OPÉRATIONS DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>17</b>
6.1	LE PROCÉDÉ D'OPÉRATION .....	17
6.1.1	<i>La matière première et les équipements choisis .....</i>	<i>18</i>
6.1.2	<i>La gestion de l'inventaire (stock).....</i>	<i>18</i>
6.1.3	<i>La description des étapes du procédé de fabrication .....</i>	<i>19</i>
6.1.4	<i>La disposition physique de votre surface de travail .....</i>	<i>19</i>
6.1.5	<i>La qualité.....</i>	<i>19</i>
6.1.6	<i>La capacité de production (pour le secteur industriel seulement) .....</i>	<i>20</i>
6.1.7	<i>Emplacement.....</i>	<i>21</i>
6.1.8	<i>La recherche et le développement .....</i>	<i>21</i>
6.1.9	<i>L'évaluation environnementale.....</i>	<i>22</i>
6.2	RÉGLEMENTATION .....	23
6.3	L'UTILITÉ SOCIALE (ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE).....	24
<b>7</b>	<b>LE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
7.1	MARKETING MIX (LES 4 P) .....	25
7.1.1	<i>Produit .....</i>	<i>25</i>
7.1.2	<i>Pipelines de distribution .....</i>	<i>25</i>
7.1.3	<i>Promotion .....</i>	<i>26</i>
7.1.4	<i>Prix.....</i>	<i>27</i>
<b>8</b>	<b>LA SITUATION FINANCIÈRE.....</b>	<b>28</b>
8.1	LES RÉSULTATS ANTÉRIEURS (S'IL Y A LIEU) .....	29
8.2	LES RÉSULTATS PROJETÉS .....	29
<b>9</b>	<b>PLAN D'ACTION.....</b>	<b>30</b>

---

## LOGIQUE D'EXÉCUTION VS LOGIQUE DE PRÉSENTATION

**Ne perdez pas votre temps!** Il faut commencer par les parties les plus importantes du plan d'affaires. Cette façon de procéder ne concorde pas avec l'ordre final dans lequel sera présenté le document. (Voir table des matières).

L'élaboration se fait comme suit :

1. Étude de marché
2. Opérations de l'entreprise et synopsis de financement
3. Stratégie de mise en marché
4. Prévisions financières
5. Présentation des promoteurs
6. Présentation du projet
7. Sommaire exécutif et mission de l'entreprise
8. Table des matières

Il faut d'abord mesurer le potentiel de l'idée dans un marché éventuel. Si à la fin de cette section, les informations recueillies ne convainquent pas, il est inutile d'aller plus loin. Si au contraire, ces informations supportent l'idée, on doit alors envisager les étapes menant à la réalisation du projet, c'est-à-dire évaluer les besoins en terme de matériel, de bâtiment, de ressources humaines, de planification, etc.? Ensuite, il faut planifier les activités de marketing nécessaires à la réalisation de ventes suffisantes pour atteindre la rentabilité de l'entreprise. En se donnant des moyens concrets à partir des informations recueillies dans notre étude de marché, on s'assure de prouver logiquement le réalisme des projections financières qui viendront compléter la démarche. Puis viennent les présentations des promoteurs et du sommaire du projet. Finalement, on doit faire un résumé nommé « Sommaire exécutif ». Cette partie du plan d'affaires est essentielle puisqu'elle permet une consultation plus rapide des points critiques. Les financiers s'en servent régulièrement dans leur prise de décision car ils reçoivent un grand nombre de demandes de financement et ne peuvent toutes les lire intégralement.

## 1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

### a) *Le projet*

**Quoi?** : Résumez en bref la teneur de votre projet et ce qui lui est particulier. Décrivez l'avantage que votre projet offre et qui assurera son succès.

---

### b) *Le marché*

**Pour qui, pourquoi?** : Décrivez brièvement la clientèle visée et le potentiel que le marché offre à votre entreprise. Donnez l'argument clé qui explique pourquoi ce marché rendra votre entreprise rentable.

---

### c) *L'équipe*

**Qui?** : Faites une description des personnes clés qui assureront, à travers leurs compétences et leurs expériences, le succès de l'entreprise.

---

### d) *Les prévisions des ventes*

**Combien?** : Exposez brièvement les grandes lignes de votre plan de financement. Parlez de vos revenus, de votre marge de profit et de votre horizon de rentabilité.

---

### e) *Le financement souhaité*

**Comment?** : Décrivez brièvement comment vous comptez financer votre projet. Si le plan d'affaires sert à faire une demande de financement, écrivez clairement ce que vous attendez de l'organisme à qui vous le présentez.

## 2. LE PROJET ENVISAGÉ ET SON FINANCEMENT

### 2.1. DESCRIPTION TECHNIQUE DU PROJET

- a. Type d'entreprises (ex. : bijouterie, plomberie, fabrication de motoneiges),
- b. Secteurs d'activité,

Commercial	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>De gros : vend des produits à des détaillants</i></li><li>- <i>De détail : vend des produits directement aux consommateurs (ex. : bijouterie)</i></li></ul>
Service	<i>Vend des services à d'autres entreprises ou aux consommateurs (ex. : salon de coiffure)</i>
Industriel	<i>Transforme des matières premières pour la fabrication d'un produit fini (ex.: fabrication de motoneiges, de papiers...)</i>
Touristique	<i>Accueille des touristes (ex. : Musée J.A. Bombardier)</i>
Primaire	<i>Produit des denrées alimentaires ou des matières premières (ex. : agriculture)</i>

- c. Définition des produits et/ou services offerts (les chiffres en % si possible),
- d. Forces et faiblesses de votre produit et/ou service.

### 2.2. MISSION DE L'ENTREPRISE

Décrire **par une phrase** ce que votre entreprise entend faire, tout en mettant l'accent sur les besoins des clients. Cette mission vous servira de guide dans vos décisions d'entreprise.

EXEMPLE : « Le but fondamental de GM est de fournir des produits et des services d'une qualité telle, que nos clients obtiendront une valeur supérieure, nos employés et nos partenaires d'affaires participeront à notre succès et nos actionnaires recevront un retour régulier et supérieur sur leur investissement ».

### 2.3. FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

- \* Parmi les formes juridiques suivantes, laquelle avez-vous choisie pour votre entreprise? Expliquez. Pour les **entreprises d'économie sociale**, page suivante.

Entreprise à propriétaire unique
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous êtes l'unique propriétaire de l'entreprise. Ainsi, votre responsabilité est totale, entière et illimitée,</li> <li>- Aucun contrat n'est requis pour exploiter une telle entreprise. Cependant, si elle est exploitée sous un nom qui ne comprend pas vos prénom et nom de famille, vous devez déposer une déclaration d'immatriculation,</li> <li>- Coût : 32 \$ (1<sup>er</sup> oct. 98) au Palais de Justice le plus près ou au Ministère du Revenu du Québec, 2665 King Ouest, 4<sup>e</sup> étage, Sherbrooke.</li> </ul>

Société en nom collectif
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous êtes deux ou plusieurs associés dans l'entreprise,</li> <li>- Ainsi, chaque associé est responsable envers les créanciers de la société de toutes les dettes et obligations contractées par l'un ou l'autre des associés sans égard aux conventions intervenues entre eux,</li> <li>- Coût: 43 \$ (1<sup>er</sup> oct. 98) au Palais de Justice le plus près ou au Ministère du Revenu du Québec, 2665 King Ouest, 4<sup>e</sup> étage, Sherbrooke,</li> <li>- Immatriculation obligatoire.</li> </ul>

Société en commandite
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux types d'associés : les «commandités» qui jouent le même rôle et assument le même type de responsabilités que les associés d'une société en nom collectif,</li> <li>- Les «commanditaires» qui n'ont pas de pouvoir décisionnel et dont la responsabilité se limite à leur mise de fonds dans la société en commandite,</li> <li>- Coût: 43 \$ (1<sup>er</sup> oct. 98) au Palais de Justice le plus près ou au Ministère du Revenu du Québec, 2665 King Ouest, 4<sup>e</sup> étage, Sherbrooke,</li> <li>- Immatriculation obligatoire.</li> </ul>

Incorporation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise est considérée comme une personne morale, cela veut dire qu'elle a un patrimoine, des droits et des pouvoirs différents des personnes qui la possèdent,</li> <li>- Le risque des actionnaires équivaut à leur mise de fonds (mais les institutions financières demandent aux actionnaires d'endosser les prêts consentis à la compagnie,;</li> <li>- Coût : variable mais beaucoup plus important que l'immatriculation, soit 399 \$ au provincial, 500 \$ au fédéral, 200 \$ pour une charte à but non lucratif. (Il est fortement recommandé de retenir les services d'un conseiller juridique).</li> </ul>

- Faire la description de la répartition de la propriété de l'entreprise.  
Exemple : 40 % à X et 60 % à Y.  
*Si l'entreprise est déjà en activité, inclure dans le plan d'affaires toutes les copies des documents légaux la concernant (immatriculation, convention d'associés).*
- Deux statuts juridiques principaux regroupent la majorité des **entreprises d'économie sociale** :
  1. L'organisme sans but lucratif (OSBL) ou organisme à but non lucratif (OBNL).
  2. La coopérative.

## 2.4 SYNOPSIS DU FINANCEMENT

Cette section contient toute l'information sur les coûts reliés au démarrage ainsi que le financement demandé.

EXEMPLE :

Coûts			Financement		
a)	Bâtisse & Terrain	- \$	h)	Mise de fonds-Argent	11 400 \$
b)	Équipements	40 000 \$	i)	Mise de fonds-Bien	5 000 \$
c)	Mobiliers de bureau	2 000 \$	j)	Prêt	40 600 \$
d)	Matériel roulant	- \$			
e)	Améliorations locatives	10 000 \$			
f)	Inventaire	- \$			
g)	Fonds de roulement	5 000 \$			
	Total:	57 000 \$		Total:	57 000 \$

EXEMPLE DU DÉTAIL DES ÉQUIPEMENTS :

Ce que j'ai déjà ... à la valeur marchande (mise de fonds en actif) (A)		À acquérir (B)	
Outillage	2 500 \$	1 tour à contrôle numérique	18 000 \$
Mobilier	2 500 \$	1 machine à emballer	7 000 \$
		1 ordinateur (CAO)	10 000 \$
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>5 000 \$</b>	<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>35 000 \$</b>

Vous trouverez en annexe, une grille de calcul pour vous aider dans votre compilation.

### 3 L'ÉQUIPE ADMINISTRATIVE

#### 3.1 LES PROMOTEURS

**Pour chacun des promoteurs, couvrir les aspects suivants :**

- \* Tâches et responsabilités dans l'entreprise,
- \* Présentation de vos forces par une rétrospective de vos expériences antérieures, de votre formation académique, de votre implication sociale et de vos réalisations passées,
- \* Curriculum vitæ (annexe),
- \* Bilan personnel (annexe),
- \* Plan de formation de la personne (s'il y a lieu).

#### 3.2 AUTRES PERSONNES RESSOURCES

Identifier les conseillers qui vous aident et vous soutiennent tout au long de cette démarche (ex. : comptable, conseiller juridique, banquier, assureur, expert dans votre domaine, etc.) et mentionner :

- \* Leurs tâches dans l'entreprise,
- \* Leur curriculum vitæ (annexe),
- \* Leurs forces, en faisant une rétrospective de leurs expériences antérieures, de leur formation académique, de leur implication sociale et de leurs réalisations passées.

#### 3.3 PROCESSUS DÉMOCRATIQUE (entreprise d'économie sociale)

Expliquer les procédures et les modes d'organisation qui permettront d'offrir de bonnes conditions d'exercice de la vie démocratique :

- Assemblée générale;
- Conseil d'administration;
- Règlements généraux....

Le caractère collectif de l'entreprise exige une structure de gestion formelle pour assurer l'efficacité dans la prise de décision tout en préservant l'espace démocratique nécessaire pour que l'ensemble des promoteurs et partenaires puissent s'exprimer sur les orientations de l'organisme et son mode de fonctionnement.

## 4 LA MAIN-D'ŒUVRE

### 4.1 CRÉATIONS D'EMPLOIS PAR LE PROJET

- \* Décrire les emplois créés en indiquant les tâches, les responsabilités, les conditions salariales ainsi que les qualifications nécessaires (en terme de formation ou d'expérience),
- \* Décrire le nombre d'emplois offerts et leur durée (saisonnier, temps partiel ou temps plein),
- \* Décrire le nombre d'emplois créés sur trois ans,
- \* Inclure un organigramme de l'entreprise.

### 4.2 AUTRES ASPECTS (s'il y a lieu)

- \* Gestion participative,
- \* Syndicat,
- \* Productivité (comment peut-on améliorer la productivité de la main-d'oeuvre?),
- \* Mode de rémunération (horaire, à contrat, à l'unité, etc.),
- \* Disponibilité de la main-d'œuvre (vous pouvez obtenir cette information en prenant contact avec votre Centre local d'emploi CLE),
- \* Plan de formation des employés ;
- \* Autres.

## 5 ANALYSE DE VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ

PREMIÈRE ÉTAPE :

### ***La recherche d'information***

À l'aide du contenu de ce guide, vous serez en mesure d'effectuer votre recherche. **Commencez par lire la présente section puis servez-vous en pour rassembler l'information pertinente.** Il est important de bien connaître son secteur d'activité afin de le maîtriser. Il faut comprendre les forces qui y sont à l'œuvre. Les concurrents ont une influence sur votre entreprise, mais ils ne sont pas les seuls. Il existe toute une panoplie de facteurs qui peuvent influencer **le résultat de vos efforts**. C'est important de les connaître afin de minimiser les impacts négatifs et maximiser les opportunités qui en découlent. Imaginez que vous ayez mis temps et argent dans votre entreprise pour vous rendre compte que vous devez fermer vos portes à cause d'une réglementation que vous ignoriez ou parce qu'un des fournisseurs change subitement les conditions de votre entente. La **Boîte à outils** ainsi que **Entrepreneurship : la réflexion préalable** vous offrent des options qui faciliteront votre recherche d'information. **N'hésitez pas à les consulter ou à demander l'aide de votre conseiller du CLD!**

DEUXIÈME ÉTAPE :

### ***L'analyse de l'information***

Faites la lecture de l'information que vous avez accumulée et **réfléchissez à l'impact** qu'elle a sur votre entreprise. Est-ce que cette connaissance vous donne un avantage sur votre compétition et comment pouvez-vous l'utiliser pour réduire vos coûts ou maximiser vos ventes et, éventuellement, vos profits?

TROISIÈME ÉTAPE :

### ***La rédaction***

En suivant le déroulement proposé dans les pages qui suivent, dressez un **portrait de votre industrie** et expliquez **l'impact des particularités de votre industrie sur votre entreprise**.

## 5.1 DÉFINITION DE L'INDUSTRIE

### Ce que vous devez savoir et transmettre dans votre plan d'affaires

Cette première section est une définition générale de l'industrie dans laquelle vous faites affaires. À travers votre recherche, vous obtiendrez l'information adéquate pour y répondre. Il s'agit de décrire ce qu'est l'industrie et les grandes tendances qui l'ont influencée au cours des dernières années.

- \* Quels sont les **résultats de ventes globales** de l'industrie?
- \* Quelles sont les **statistiques** disponibles sur l'industrie? (nombre d'emplois, ventes à l'exportation versus importations, etc.)
- \* Quelle **évolution technologique** a connue l'industrie?
- \* Quelles sont les **grandes tendances** au niveau de la clientèle (couleurs, modèles, dollars dépensés pour combler un besoin, critères de sélection du produit)?
- \* Quelle est l'**étendue géographique** du marché (local, régional, national)?

## 5.2 SITUATION ACTUELLE DANS VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ

### 5.2.1 Les distributeurs

Les distributeurs sont ceux qui permettent à votre produit de se rendre aux clients. Les réseaux de distribution de chaque industrie sont différents et de longueur variable. Le nombre d'intervenants entre vous et votre client a une influence sur la décision de ce dernier d'acheter ou non votre produit. Avec chaque nouveau distributeur, vous perdez une part de contrôle sur votre produit. C'est le cas, entre autres, pour le prix final payé par le consommateur qui se verra augmenté parce que chaque membre du réseau de distribution majorera le prix pour son bénéfice. C'est à vous de connaître les joueurs du réseau de distribution de votre secteur.

⇒ Sont-ils **nombreux**? Vous aurez plus de latitude puisqu'ils vous offriront des conditions avantageuses afin de gagner votre fidélité.

⇒ Ont-ils un grand **pouvoir d'achat** (Wal-Mart versus le dépanneur du coin)? Vous aurez plus de marge de manœuvre pour négocier si vous représentez une plus grande part de leurs achats totaux.

⇒ Perdez-vous le **contrôle** sur votre produit en le confiant à un distributeur? Une des conséquences possibles serait que le distributeur dilue vos efforts de marketing en ne respectant pas votre vision du produit. Par exemple, la publicité télévisée pour une marque de shampoing n'aura pas les résultats escomptés si le détaillant met son produit dans un endroit peu visible et difficile d'accès.

⇒ Quelles sont les **conditions de paiement** en vigueur dans votre réseau de distribution? Serez-vous le dernier payé? Le paiement des comptes c'est comme une roue qui tourne. Vous avez besoin que vos distributeurs vous paient rapidement pour que vous puissiez vous-mêmes payer vos fournisseurs qui attendent après votre argent pour payer les leurs. Posséder cette information vous aidera à planifier votre budget de caisse.

⇒ Est-il possible de **contourner le réseau de distribution**? Dans certaines industries, il est possible de contourner les intermédiaires, à condition que cette tactique soit rentable et apporte un avantage indéniable par rapport aux concurrents.

Si vous transigez directement avec le client, comme c'est souvent le cas dans le secteur des services, cette section est moins importante puisqu'il n'y a aucun distributeur pour influencer votre projet d'affaires. Vous trouverez davantage d'information à ce sujet dans le document **Boîte à outils**, à la section **Distribution**.

### 5.2.2 Approvisionnement de l'entreprise

Les fournisseurs ont, sans contredit, un impact majeur sur le développement de votre entreprise, qu'ils soient sous-traitants ou commerçants. Ils décideront de la **qualité de vos produits** et d'une partie de la marge bénéficiaire que vous obtiendrez de la vente de ceux-ci. La sélection des fournisseurs est cruciale parce qu'en choisir un mauvais peut s'avérer très coûteux en temps et en argent, en plus de ternir la réputation de votre produit et de votre entreprise.

En général, la tendance actuelle dans le monde des affaires est de pousser la relation avec les fournisseurs plus loin que ce qu'elle a traditionnellement été. Les fournisseurs deviennent des partenaires d'affaires avec qui on travaille à améliorer les procédés de fabrication et les temps de livraison. Il faut les choisir judicieusement selon ce qu'ils peuvent nous apporter et le **potentiel de développement des affaires** qu'ils représentent.

Il faut aussi connaître les rapports de forces que les fournisseurs entretiennent avec les autres acteurs de l'industrie. Si vous ne représentez qu'une mince part de leur chiffre d'affaires, vous aurez beaucoup moins de pouvoir de

négociation et, de ce fait, l'établissement d'une relation durable risque d'être plus difficile. **Savoir, à l'avance, quel genre de relation les fournisseurs ont avec leurs clients actuels influencera votre décision de faire affaires avec eux ou non.** Vous pourrez avoir tendance à vous approvisionner chez le premier venu, surtout s'il est reconnu. Prenez le temps de vous renseigner car vous pourrez être en mesure d'effectuer d'importantes économies chez un concurrent moins bien connu, mais tout aussi efficace.

⇒ **Combien** de fournisseurs peuvent répondre à vos besoins pour un intrant spécifique? Plus les fournisseurs sont nombreux, plus la compétition sera féroce entre eux pour obtenir votre fidélité et plus vous serez en mesure de négocier.

⇒ Quel **impact** a l'intrant en question **sur la rentabilité** de votre entreprise? Il y a une différence importante entre la matière première de votre produit et le matériel de bureau. Choisissez bien quels fournisseurs influenceront la qualité du produit ou le prix que vous chargerez à vos clients.

⇒ Quelles sont les **conditions de livraison et de paiement**? Certains fournisseurs vous demanderont de payer sur livraison, d'autres vous donneront un délai de 30 jours. Parfois, les frais de livraison seront en sus du prix payé mais pour d'autres, le transport sera inclus. Est-ce que le fournisseur produit « juste-à-temps »? S'il n'a pas de stocks, il ne pourra peut-être pas répondre à une commande urgente de votre part; par contre, la gestion « juste-à-temps » permet des économies qui se transféreront dans le prix que vous paierez.

⇒ Est-ce facile de changer de fournisseurs dans votre industrie? Il est plus difficile de remplacer un fournisseur insatisfaisant si ce dernier doit développer une technologie particulière à votre produit.

### 5.2.3 Contexte économique

Peu importe le domaine, l'environnement joue un rôle déterminant dans les résultats escomptés. C'est aussi vrai dans le domaine des affaires. Bien qu'il soit plus difficile de suivre tous les événements et leurs répercussions, il faut rester aux aguets des tendances de l'économie, des nouvelles lois et des (mouvements) de notre industrie. De plus en plus, les gens d'affaires utilisent des veilles électroniques qui leur permettent d'être informés quotidiennement des faits importants.

⇒ **L'état actuel de l'économie** aura-t-il une influence sur mon entreprise? Lorsque l'économie est en récession, les consommateurs prévoyant des mauvais jours, diminuent leurs dépenses. Au contraire, dans une période d'expansion, les consommateurs ont confiance en l'économie et procèdent à de plus grosses dépenses.

⇒ **Le climat politique** influence-t-il mon entreprise? Que l'on fasse de l'exportation ou pas, les conflits politiques peuvent avoir un impact sur votre entreprise. Il s'agit alors de l'identifier le plus précisément possible. Par exemple, depuis quelques années, il y a un conflit dans le domaine du bois d'œuvre entre les États-Unis et le Canada. Les États-Unis ont fermé les portes au bois d'œuvre Canadien parce qu'il est, selon eux, trop subventionné, créant ainsi une concurrence déloyale. L'industrie se retrouve ainsi en danger parce que la consommation domestique n'est pas assez grande pour assimiler toute la production. Par contre, ce surplus ouvre des portes pour les entreprises de deuxième transformation qui peuvent, eux, exporter le bois canadien aux États-Unis.

⇒ **Le climat social** influence-t-il mon entreprise? Pensons aux préoccupations environnementales qui prennent de plus en plus d'importance dans l'esprit des consommateurs. Une entreprise, aujourd'hui, ne peut se payer le luxe d'ignorer les questions environnementales. Le produit est-il recyclable? Le procédé de fabrication est-il polluant? Vous vous souvenez sans doute de la compagnie Nike qui a été fortement critiquée pour l'utilisation de main d'œuvre sous-payée dans des pays en voie de développement.

⇒ **Le niveau de développement technologique** a-t-il une influence sur mon marché? Le rythme d'adoption des nouvelles technologies a un impact sur la diffusion de plusieurs produits. Par exemple, le marché des ordinateurs personnels a souvent souffert de l'écart entre la vitesse de développement des logiciels par rapport à celle des équipements. La capacité des ordinateurs augmentait tellement rapidement que l'industrie des logiciels a longtemps été incapable de suivre le rythme. Il n'y avait donc aucun avantage à posséder un ordinateur plus puissant puisque qu'on ne pouvait en tirer partie, ce qui s'est traduit par des ventes mitigées pour les fabricants. Aujourd'hui, cet écart a été réduit considérablement. Il faut vous questionner à savoir si le marché visé est assez avancé technologiquement ou si les infrastructures technologiques existent pour supporter l'arrivée de votre produit sur le marché.

### 5.3 LA CONCURRENCE

Nous ne pouvons pas analyser les chances de réussite de votre projet sans en examiner attentivement la concurrence. Elle aura, selon votre secteur d'activité, un impact plus ou moins grand sur vos activités. Sachez qu'**il est faux de dire qu'il n'existe aucune concurrence à votre produit**. Si elle n'est pas directe, elle sera indirecte et influencera tout de même vos ventes, et ce, même si votre produit est unique. Prenez le temps d'effectuer votre recherche, vous découvrirez de l'information pouvant faire la différence entre le succès et l'échec de votre entreprise.

#### **Compétition directe :**

La compétition directe est celle qui offre un produit ou un service **semblable en tout ou en partie** au vôtre; il **répond au même besoin**, de la même façon. Deux shampoings sont des concurrents directs, tout comme le sont deux institutions financières. Des produits qui sont en apparence différents, peuvent aussi être en compétition directe. Prenons par exemple, deux détergents pour salle de bain, un en poudre et l'autre en crème. Leurs attributs sont dissemblables, mais ils servent exactement à la même chose, tout comme un rasoir électrique est directement en compétition avec un rasoir à lames.

#### **Compétition indirecte**

La compétition indirecte provient de produits ou services substitués. Un **substitut est une alternative différente qui remplit le même besoin** que votre produit ou service. Qu'ont en commun un massothérapeute, un orthothérapeute et un chiropraticien? Ils s'occupent tous de problèmes musculaires, mais par des méthodes différentes. Il est alors vrai de dire que l'on peut substituer l'un pour l'autre. Deux cinémas sont en compétition directe, tandis qu'un cinéma et un café sont en concurrence indirecte puisqu'ils se font compétition pour le temps et l'argent consacrés aux loisirs, remplissant ainsi le même besoin de divertissement.

Il existe plusieurs façons d'identifier sa concurrence. Ce n'est pas évident dans tous les cas parce que certaines industries sont moins bien documentées que d'autres. **Fiez-vous à votre expérience et à votre connaissance du secteur. Pensez à vos clients, à ce que vous connaissez d'eux.** Que sont-ils susceptibles d'acheter au lieu de votre produit ou service pour combler leur besoin. Voici les sources d'information à privilégier :

- Les pages jaunes
- L'annuaire téléphonique
- L'ICRIQ, le répertoire des entreprises industrielles du Québec ([www.icriq.com](http://www.icriq.com))
- Les moteurs de recherche comme Google, La Toile du Québec, Yahoo ou Copernic qui vous mèneront aux sites Internet des concurrents
- Les répertoires industriels disponibles dans les CLD du Québec ainsi que ceux des associations industrielles ou professionnelles
- Vos fournisseurs et vos distributeurs
- Les ministères des gouvernements provincial et fédéral

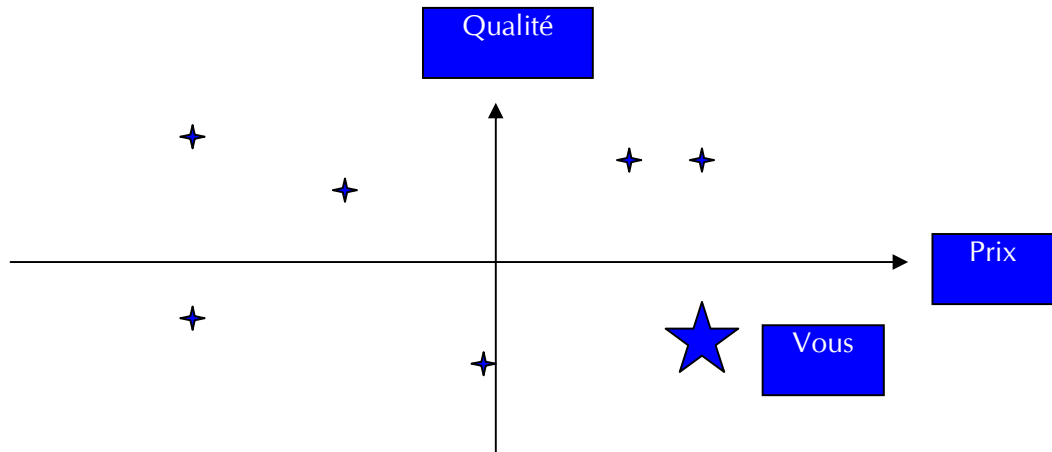
Vos résultats peuvent ensuite être présentés sous forme de tableau, exemple :

Noms et coordonnées des concurrents	Caractéristiques

Le but ultime de cette étape est de **mesurer l'impact de la compétition sur votre entreprise**. La compétition est-elle si intense que vos compétiteurs réagiront tout de suite pour vous couper l'herbe sous le pied et vous empêcher d'entrer dans l'industrie? Ou, au contraire, la demande est-elle assez forte pour que la venue d'un nouveau joueur passe inaperçue? Existe-t-il une façon ou un avantage qui vous permettront de vous démarquer de vos concurrents et de convaincre les consommateurs de faire affaire avec vous. En général, quelle est la performance de vos compétiteurs? Même si vous n'arrivez pas à obtenir de l'information sur chacun d'eux, votre recherche vous aidera à évaluer la santé de votre industrie. Vos compétiteurs fonctionnent-ils bien? Rien ne vous empêche de leur rendre visite ou de communiquer avec eux. Ils seront possiblement réticents à dévoiler leurs secrets, mais qui risque rien n'a rien!

Le marché que vous vous apprêtez à intégrer peut être comparé à une carte géographique. Vos concurrents se positionnent sur cette carte selon divers critères tels le prix, le service à la clientèle, la qualité, etc. Il s'agit de trouver,

sur cet échiquier, l'opportunité inexploitée, la façon de faire qui vous distinguera de vos concurrents.



Les petites étoiles représentent vos concurrents. Comme vous le voyez dans ce marché fictif, la compétition a laissé une place libre. Après vous être assuré que cet espace libre n'est pas dû à une absence de clientèle dans ce créneau, vous aurez avantage à vous y positionner, **pour autant que vous ayez les ressources pour l'atteindre**. C'est ce qu'on appelle la **différenciation**. Il ne sert à rien d'offrir exactement la même chose que vos compétiteurs. La clientèle n'aura alors aucun avantage à changer ses habitudes d'achat. Il n'y a aucun incitatif à changer.



À l'aboutissement de votre réflexion sur la compétition, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- ⇒ Qui constitue ma compétition?
- ⇒ Qu'est-ce que j'ai de plus que ma compétition, qui incitera la clientèle à transiger avec moi?
- ⇒ Quelle est l'espace de marché que je veux occuper (pourcentage de marché)?
- ⇒ Ai-je les ressources nécessaires pour me positionner là où je le veux?

#### 5.4 LE MARCHÉ VISÉ ET SON POTENTIEL

Maintenant que vous êtes en terrain familier quant à vos concurrents et votre industrie, que vous êtes convaincu d'y avoir votre place, vous devez définir qui composera votre clientèle. Il est commun, pour les entrepreneurs, de penser que leur clientèle est monsieur et madame tout le monde. Même si cette perception se rapproche souvent de la réalité, elle n'est jamais tout à fait juste.

**Pourquoi faire une segmentation de la clientèle?** Pour maximiser les efforts que vous mettrez pour la rejoindre tout en vous assurant de mieux servir une catégorie choisie de clients au lieu de tous les servir moyennement. Par conséquent, vous pourrez mieux fidéliser vos clients car les relations à long terme sont plus payantes que les relations ponctuelles et changeantes.

**La boîte à outils**, à la section segmentation, vous offre des critères à utiliser pour cibler votre propre clientèle. Cette démarche, servant à dégager des caractéristiques communes, est tout aussi valable pour la clientèle commerciale. Évidemment, la clientèle réelle que vous aurez dans la vie de tous les jours ne correspondra pas exactement à votre segment. Ne limitez pas votre clientèle! Il s'agit plutôt de mieux cibler vos efforts de positionnement et de promotion. À qui votre publicité s'adressera-t-elle? Qui sont les personnes que le bouche à oreille doit rejoindre?

Prenons un exemple concret, soit la clientèle d'un dépanneur. Il peut nous paraître évident que le dépanneur vise la population en général. Pourtant, le dépanneur ne convient pas à tous moments ni à tout le monde. En fait, le dépanneur répond à un besoin très précis : faire un achat, planifié ou non, d'un ou de quelques articles de faible valeur pour consommation immédiate. Il ne nous viendrait pas spontanément à l'esprit de faire toutes nos provisions au dépanneur du coin; les articles y sont beaucoup plus chers qu'en épicerie et le dépanneur ne tient pas en stock, une aussi grande variété d'articles. Géographiquement, il ne faut pas non plus limiter sa clientèle potentielle. Un dépanneur qui offre une marque de bière spécialisée et recherchée risque de voir sa clientèle éloignée augmenter; il élargira ainsi son champ d'action. Ce dépanneur se différencie donc de sa compétition en visant un marché différent du marché traditionnel des dépanneurs.

Selon vous, quel est le segment le plus lucratif pour votre entreprise? Vérifiez votre hypothèse en répondant aux questions suivantes :

- ⇒ Géographiquement, où se situe votre marché cible par rapport à votre entreprise (local, provincial, national)?
- ⇒ Quelles sont les caractéristiques de votre marché cible quant aux revenus, au niveau d'éducation, au statut marital, etc.
- ⇒ À quel besoin de votre clientèle cible répond votre produit ou service? En fait, pourquoi achèteront-ils votre produit plutôt qu'un autre? Comment votre produit résout-il leur problème?
- ⇒ À quel endroit vos clients font-ils habituellement leurs achats pour votre catégorie de produits? Dans un magasin à grande surface, dans une boutique spécialisée, sur Internet?
- ⇒ Quelles facilités de paiement demande votre clientèle? Argent comptant, Interac, visa, facturation 30 jours?

#### 5.4.1 Clientèle commerciale

- Si vous visez la clientèle commerciale; quel type d'entreprises retient votre attention? Dans quels secteurs d'activité? Combien d'employés y travaillent?
- Quelles sont les facilités de paiement qui prévalent dans cette industrie? 2/10 N 30? Combien de temps prennent vos clients pour vous payer?
- Quel pourcentage de leurs achats représente votre produit ou service?

**Combien de clients payants pourrez-vous aller chercher dans les trois prochaines années? Quelle sera votre part concrète de marché?**

À la fin de votre processus, vous devriez être capable d'estimer quels revenus vous sont accessibles grâce au segment de marché que vous avez choisi et même de présenter des lettres d'intention de clients potentiels. Maintenant que vous connaissez bien votre marché et la part que vous y représenterez, il vous sera beaucoup plus facile d'élaborer vos prévisions financières.

## 6 LES OPÉRATIONS DE L'ENTREPRISE

Votre entreprise se situe présentement au stade de démarrage. Vous avez eu une idée originale qui bénéficie d'une fenêtre sur une opportunité intéressante. Comme le marché dans lequel vous entrez est dynamique, vous devez vous attendre à ce que la compétition réagisse de manière plus ou moins forte ou qu'elle se crée tout simplement. C'est pourquoi vous devez décider de la stratégie à adopter pour maintenir votre compétitivité. En général, une entreprise peut compétitionner en se servant des compétences clé qu'elle possède comme les brevets ou les procédés innovateurs, le prix, la diminution des coûts ou la qualité.

Avec la globalisation de l'économie que nous connaissons actuellement, il est de plus en plus difficile de compétitionner sur le prix. Si votre produit possède le moindre potentiel international, il rencontrera, quelque part, une entreprise globale qui pourra faire mieux que vous, à moins de posséder un avantage concurrentiel très marqué faisant de vous le leader de l'industrie. Pour rester compétitives dans ce monde en changement, les entreprises québécoises doivent généralement examiner leurs méthodes de production pour trouver les avantages qui leur permettront de survivre à long terme. C'est sur « *ce que vous faites mieux que tout le monde* » que vous devez orienter vos efforts. Dans votre planification de la production, il est temps de vous pencher sur les méthodes qui vous aideront à rester compétitif dans un marché en mouvement.

Le premier concept à examiner est le niveau de productivité; la plus-value produite par unité de temps ou de travail. La survie à long terme de votre entreprise dépend directement de l'importance que vous accorderez à ce concept. Dans votre processus de production, certaines activités vous permettront d'augmenter le prix de vente que vous pourrez demander, que ce soit au niveau de la transformation même de la matière première, d'une activité d'assurance qualité ou encore de l'ajout d'un design novateur. On qualifie alors ces activités du terme « à valeur ajoutée », à l'inverse, certaines activités seront sans valeur ajoutée. Ces activités engendrent des coûts, mais ne permettent pas d'augmenter la valeur du produit, par exemple les déplacements inutiles de la matière première, les arrêts de travail dus aux défauts de fabrication et les temps d'ajustement des machines sont toutes des activités que vous auriez avantage à diminuer pour augmenter la productivité de votre entreprise. Garder en tête que ces concepts sont importants dans l'élaboration de votre plan de production. Plusieurs méthodes sont disponibles pour améliorer la productivité qui, en fait, influenceront vos compétences clé, la diminution de vos coûts et la qualité de vos produits.

### 6.1 LE PROCÉDÉ D'OPÉRATION

Dans cette section, vous devrez étudier le processus de production que vous avez choisi et examiner de quelle façon ce processus se traduira en avantage compétitif.

### 6.1.1 La matière première et les équipements choisis

- \* Parlez-nous des intrants nécessaires à la production de vos biens ou services (matière première, main d'œuvre, temps).
- \* Quels avantages certaines matières premières offrent-elles par rapport à d'autres?
- \* Qui sont vos fournisseurs de matières premières et pourquoi les avez-vous choisis?
- \* De quel type de machinerie aurez-vous besoin pour transformer votre matière première. Décrivez la technologie utilisée. Quels facteurs ont influencé vos choix : caractéristiques particulières de la machinerie.
- \* Existe-t'il des alternatives?
- \* Quel niveau d'automatisation est envisageable?
- \* Quels seront les délais de mise en course d'un nouveau lot de production?
- \* Est-il possible de réduire ces délais?
- \* Comparez-vous à l'industrie.

### 6.1.2 La gestion de l'inventaire (stock)

La méthode de gestion que vous choisirez est primordiale parce que des stocks, c'est coûteux et ça détermine votre capacité de répondre aux demandes de vos clients. Il existe des stocks de matières premières et de composantes, des stocks de produits finis, de produits en cours et des stocks de pièces de rechange. Soyez vigilant dans la gestion de vos stocks; une mauvaise situation peut fragiliser considérablement la situation financière de votre entreprise. Chaque pièce en inventaire est une pièce que vous devez payer, mais pour laquelle vous n'avez encore reçu aucun argent.

**Votre politique devrait pouvoir répondre aux deux questions suivantes :**

**Quand et en quelle quantité devez-vous réapprovisionner?**

- *Il existe plusieurs techniques pour arriver à ces fins, fiez-vous à celle qui répond le mieux à votre production.*
- La demande pour vos produits est-elle régulière ou sporadique?
- Quel délai de livraison vos clients demandent-ils?
- Quel est l'impact d'une rupture de stocks de matière première sur votre production et ultimement sur vos clients? Quel est le délai d'obtention de votre approvisionnement?
- Quelles sont les conditions d'achat chez vos fournisseurs?

- Quel sera le taux de rotation de vos stocks?
- Quel type de manutention est nécessaire?
- Quel est votre capacité physique de stockage (remisage)?

### **6.1.3 La description des étapes du procédé de fabrication**

Décrivez les étapes de transformation que subira votre matière première pour arriver à un produit fini. Quels sont les avantages de votre méthode de production sur celle de vos concurrents? Quel type de contrôle de la production utiliserez-vous?

- *le principe de qualité totale*
- *le Kaizen*
- *la production juste à temps*
- *le Kanban*
- *ISO*
- *la production à valeur ajoutée*
- *6 Sigmas*
- *le Benchmarking*
- *la méthode d'organisation 5S*
- *etc.*

### **6.1.4 La disposition physique de votre surface de travail**

**Comment sera disposé votre plancher de production? Vos machines sont-elles mobiles ou difficilement relocalisables?** Vous devez réfléchir longuement à l'impact de votre plan sur l'efficacité de la production. Dans le monde compétitif où nous sommes, il est important de réduire au minimum les pertes de productivité. Chaque mouvement inutile ralentit la production et en augmente les coûts. Dans la littérature concernant les systèmes de production juste à temps, on préconise de plus en plus l'utilisation des cellules en U. Ces cellules permettent un mouvement plus efficace de l'inventaire, une plus grande polyvalence des employés qui peuvent être appelés à travailler sur tous les postes de leurs cellules et une réduction des mouvements inutiles. Incluez un plan en annexe.

### **6.1.5 La qualité**

La qualité de vos produits peut revêtir une importance toute particulière dans votre projet. Selon votre étude de l'industrie et des besoins de vos clients, vous serez en mesure de déterminer le niveau de qualité que requiert votre production. La qualité devient de plus en plus un élément incontournable parce qu'elle permet d'augmenter les prix, mais aussi de réduire les coûts, augmentant ainsi les marges de profit. Il existe plusieurs façons de s'assurer de la qualité des produits, c'est le but recherché par les systèmes ISO et « de qualité totale ». Sans verser dans les détails de ces procédés dans le présent document, votre plan d'affaires devrait comporter une section sur ce que vous comptez faire pour assurer la qualité de vos produits. Quel rôle joue la qualité

dans votre positionnement? Quel niveau de qualité sera acceptable par vos clients?

Vous devez, par contre, savoir que la qualité n'est pas que fonction de la performance du produit. En fait, la qualité a huit dimensions :

- \* **La performance** : les caractéristiques de base remplissent-elles convenablement leurs fonctions?
- \* **Les caractéristiques en surplus** : celles qui complètent les fonctions de bases. Répondent-elles aux attentes des clients?
- \* **La fiabilité** : la probabilité que le produit ne fonctionne pas bien ou brise durant une période de temps déterminée.
- \* **La conformité** : Le degré auquel le design du produit et ses caractéristiques d'opération rencontrent les standards établis.
- \* **La durabilité** : L'usage obtenu d'un produit avant qu'il ne se détériore.
- \* **La qualité du service** : Est-ce que votre service après vente répond aux attentes de vos clients sur la vitesse, la courtoisie, la facilité et le temps de réparation, la ponctualité des rendez-vous, les procédures de plaintes, l'attitude des employés de service, etc.
- \* **L'apparence du produit** : Le look, le son, le goût, l'odeur et la texture sont-ils conformes à ce que le client en attend?
- \* **La qualité perçue** : comment allez-vous bâtir la réputation, l'image et le nom du produit?

Aucune entreprise ne peut viser à être le meneur dans les huit dimensions de la qualité. Trop élargir le concept équivaut à une performance moindre. Pour vous distinguer de votre compétition, vous devez concentrer vos efforts à exceller dans les aspects qui vous rapporteront. **Quelle combinaison sera votre recette gagnante sur la scène de la compétition? Comment allez-vous atteindre vos objectifs?**

#### **6.1.6 La capacité de production (pour le secteur industriel seulement)**

Ce que vous devez tenter de faire avec cette section, c'est entrevoir comment votre machinerie peut atteindre une utilisation optimale et quelle combinaison de facteurs doit être en place pour y arriver?

Quelle quantité de produits finis pourrez-vous compléter pour une période de temps donnée? Selon vos prévisions de revenus, à quel pourcentage de la capacité totale de votre équipement, de votre aménagement et de votre personnel fonctionnerez-vous sur les trois prochaines années. Théoriquement, quand allez-vous atteindre votre pleine capacité de production? Est-ce que ce point arrive trop tôt ou trop tard? Est-ce que vos équipements vous permettent

de répondre à un surplus de production? Perdrez-vous un contrat parce que votre capacité de production est trop limitée?



*C'est important de choisir les bons équipements et de connaître jusqu'où ils peuvent vous mener. Penser à diminuer les activités sans valeur ajoutée. Est-il possible, avec les équipements que vous prévoyez acquérir, de réduire au possible les déplacements entre les machines? Quel est le temps de mise en course pour modifier la machine pour un nouveau modèle?*

### 6.1.7 Emplacement

Décrivez le terrain et la bâtisse ou le local (année de construction, superficie et autres caractéristiques). Décrivez les avantages de votre emplacement en fonction des éléments suivants : circulation, facilité d'accès et de stationnement, proximité des transports en commun, image du voisinage, disponibilité de l'énergie, coût des assurances, nécessité de la proximité de certains services, modifications à apporter au local, proximité de la matière première, proximité du marché.

### 6.1.8 La recherche et le développement

La Recherche et le développement (R & D) se définit comme « englobant les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications ». (Institut de la statistique). Selon le Groupement pour l'avancement des technologies de l'Estrie, le processus de recherche qui mène à l'innovation de produits ou de procédés repose sur les ressources intellectuelles et technologiques d'une entreprise ainsi que sur le capital social et institutionnel. **Quelles ressources mettrez-vous au service de la R & D dans votre entreprise? Avez-vous accès à des ressources universitaires ou gouvernementales?**

La recherche et le développement, contrairement à ce que l'on peut penser, peut devenir une source de financement à court terme. On a souvent l'impression que la R & D est une dépense pour l'entreprise et qu'elle est la première menacée quand ça va mal. Pourtant, c'est l'activité qui permettra à l'entreprise d'améliorer son produit ou ses procédés et de rester compétitive. Le manque de vision et d'intérêt envers cette activité empêchera peut-être votre entreprise d'atteindre une part de marché significative puisqu'elle se fait constamment surclasser par des entreprises innovatrices et plus performantes. Dans une telle perspective, les activités de R & D peuvent devenir essentielles à la survie de l'entreprise dans un tel cas. Par contre, ça pourrait ne pas être le cas.

Afin d'augmenter les activités de R & D, les gouvernements ont mis en place des crédits d'impôts qui permettent à l'entreprise de récupérer une partie de

ses investissements. Pour les obtenir, il faut monter un système permettant de prouver que des activités de R & D ont bel et bien eu lieu. Si vous prévoyez que votre entreprise sera fréquemment engagée dans des démarches de recherche et d'amélioration, vous avez avantage à explorer les avenues de la R & D.

- ⇒ *À quelle fréquence votre entreprise s'engagera-t-elle dans des activités de R & D?*
- ⇒ *Dans quel but?*
- ⇒ *Quelle place prendra l'innovation dans votre style de gestion?*
- ⇒ *Quel système utiliserez-vous pour consigner vos activités de R & D?*
- ⇒ *À quelles ressources externes accèderez-vous pour mettre en place votre système?*
- ⇒ *Quelles retombées financières attendez-vous de la R & D?*

#### **6.1.9 L'évaluation environnementale**

L'environnement devient une considération incontournable pour notre société. Les entreprises doivent s'assurer qu'elles ne causent aucun dommage à l'environnement que ce soit au niveau de *l'air, de l'eau, de l'esthétique naturelle, du sol, de l'habitat, des ressources naturelles ou du patrimoine naturel.*

N.B.: Les institutions financières exigent toujours ces garanties.

- \* *Quels sont les produits dangereux utilisés au cours de la production?*

## 6.2 RÉGLEMENTATION

Quelles sont les exigences gouvernementales auxquelles vous devez vous soumettre? Informations techniques :

LÉGISLATION - RÉGLEMENTATION	OÙ PUIS-JE LES TROUVER?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permis d'exploitation,</li> <li>• Règlements de zonage,</li> <li>• Permis et normes de construction,</li> <li>• Taxes d'affaires, d'eau, scolaires, foncières.</li> </ul>	Hôtel de ville de la municipalité concernée Com.Scolaire des Sommets : 1-888-847-1610 CS région Sherbrooke : 819 822-5544
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxe de vente du Québec (TVQ),</li> <li>• Taxe sur les produits et services (TPS).</li> </ul>	Revenu Québec ☎ 819 563-3776 ou 1-800-567-4692
Numéros d'employeur pour retenues à la source des employés et contributions d'employeurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impôt fédéral, assurance-chômage,</li> <li>• Impôt provincial, Régie des Rentes du Québec (RRQ) et l'assurance-maladie (RAMQ).</li> </ul>	Revenu Québec 819 563-3034 ou 1-800-567-4692  Revenu Canada : 819 564-5888
Impôt fédéral sur le revenu d'entreprises des corporations et des gains en capital.	Revenu Canada : 819 564-5888
Impôt provincial sur le revenu d'entreprises, des corporations et des gains en capital.	Revenu Québec : 819 563-3034 ou 1-800-567-4692
Loi sur la santé et sécurité au travail.	Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) Inscription ou information : 819 821-5040 ou 1-800-267-3090
Loi sur les normes du travail.	Commission des normes du travail. (N.B.: Inscription automatique lors de l'inscription pour les retenues à la source)

LÉGISLATION - RÉGLEMENTATION	OÙ PUIS-JE LES TROUVER?
Décrets de convention collective (comités paritaires).	Ministère du travail, (direction des décrets)
Lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement.	Ministère de l'Environnement et de la Faune Direction régionale de l'Estrie 819 820-3882 ou 1-800-561-1616

### 6.3 L'UTILITÉ SOCIALE (entreprise d'économie sociale)

L'utilité sociale représente les effets quantitatifs et qualitatifs issus des activités de l'entreprise au bénéfice de son milieu, de sa communauté, voire même de la société québécoise.

Il peut s'agir par exemple :

- d'une meilleure accessibilité aux produits ou aux services ;
- de l'impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé ;
- des effets de préventions sur les plans de l'isolement social, de la santé ou de la criminalité ;
- de l'impact sur la cohésion sociale dans un quartier ;
- du développement des qualifications professionnelles sur un territoire où les entreprises doivent adapter la main-d'œuvre pour répondre à des besoins nouveaux de production ou de services ;
- de l'effet multiplicateur de certaines activités qui ont pour effet d'en générer d'autres ;
- de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens sur le territoire ;
- du développement d'une expertise locale et régionale dans des secteurs d'activité où l'offre locale est insuffisante pour répondre aux besoins du territoire ;
- de l'impact sur le développement ou de la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté ;
- de la régularisation du travail souterrain, qui entraîne une meilleure qualité des services et une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient.

Démontrer comment l'entreprise devient socialement rentable pour la collectivité.

## 7 LE MARKETING

### 7.1 MARKETING MIX (LES 4 P)

Le marketing a un rôle prédominant au sein de l'entreprise puisqu'il permet de réaliser des ventes. L'importance accordée à une bonne planification des actions entreprises permet la maximisation des résultats. Vous avez maintenant toute l'information nécessaire pour élaborer cette partie. À partir de l'information cumulée à la section **analyse de marché**, vous pouvez prendre des décisions éclairées sur la façon de mettre votre produit ou votre service en marché. De plus, vous pouvez vous servir de la **section 6 de la « Boîte à outils »** pour faciliter votre réflexion.

**Pensez en fonction de ce que vous savez sur votre client!**

#### 7.1.1 *Produit*

Référence section 6.2 de la « Boîte à outils »

Le produit que vous voulez offrir se décrit par ce que l'on appelle le concept de produit. Vous devez prendre en considération chacun des éléments du concept et prendre les meilleures décisions stratégiques.

- \*Décisions concernant la gamme de produits à offrir (qualité, modèles, design, caractéristiques fonctionnelles, couleurs),
- \*Choix des emballages et des étiquettes,
- \*Choix d'une marque de commerce et l'impact sur la réputation du produit,
- \*Décisions concernant les services attachés au produit (reprise ou services après vente, les garanties),
- \*Programmes de recherche et développement.

#### 7.1.2 *Pipelines de distribution*

Référence section 6.4 de la « Boîte à outils »

La sélection d'un réseau de distribution est une décision complexe puisque chaque nouvel intermédiaire du réseau diminue graduellement le contrôle de votre produit et son image. Lorsque vous êtes un manufacturier et que votre produit passe entre les mains d'un agent, d'un grossiste et d'un détaillant avant de se retrouver sur les tablettes, vous ne pourrez peut-être pas obtenir la visibilité désirée dans l'étalage. Votre choix de réseau de distribution sera influencé par des considérations corporatives, de marché, de production et d'intermédiaires.



### 7.1.3 Promotion

Référence à la section 6.1 de la « Boîte à outils »

Quel message sera véhiculé par vos publicités? Il faut faire la distinction entre publicité et promotion. La promotion est l'activité qui couvre toutes les tactiques que sont la publicité, les relations publiques, les rabais et réductions et le publipostage. Quant à elle, la publicité couvre les messages convoyés par les médias comme la télévision, les journaux et la radio. Pour rejoindre vos clients, il ne suffit pas toujours de faire paraître une annonce dans le journal. Comme vous connaissez maintenant bien votre clientèle cible, vous êtes en mesure de mieux diriger vos efforts de promotion. Quel objectif guide vos efforts de promotion? Comment y parviendrez-vous? Quel message sera véhiculé par vos publicités?

- \* Décrivez les publicités ou les promotions que vous utiliserez pour faire connaître vos produits ou services ainsi que les médias utilisés pour ce faire (publicité à la télévision, radio, journaux, dépliants promotionnels, présentoirs spéciaux, échantillons, envois postaux, pages jaunes, expositions, foires, salons, etc.);
- \* Décrivez vos activités de relations publiques (ex. : participation à la Chambre de commerce);
- \* Quel sera votre budget promotionnel (évaluation des coûts par moyen publicitaire, coût CPM pour les publications);
- \* Précisez la fréquence de diffusion ou de publication de votre publicité et les coûts reliés à chacune?
- \* Quel est le message publicitaire retenu (slogan)?

#### 7.1.4 Prix

Référence section 6.3 de la « Boîte à outils »

Dans cette section, il ne s'agit pas simplement de dire à quel prix le produit sera vendu et pourquoi. Il faut s'attarder à la tactique générale et aux détails s'y rattachant comme les mark-up et le crédit. Il vous sera nécessaire de compléter vos états financiers prévisionnels pour calculer le prix de revient et les marges bénéficiaires.

- \* Définition du niveau des prix selon la stratégie choisie (en fonction de votre prix de revient, de votre marge bénéficiaire et des prix du marché),
- \* Prix de revient et marge de profits (faites-en la démonstration),
- \* Politiques de crédit, les conditions de paiement, les politiques d'escompte et de rabais,
- \* Positionnement par rapport à vos concurrents? (Plus cher, moins cher, idem). Où votre tactique de prix vous place-t-elle par rapport au marché?

## 8 LA SITUATION FINANCIÈRE

Les prévisions financières sont sans équivoque, une des parties les plus importantes de votre plan d'affaires. Vous avez déjà fait l'exercice d'évaluer les revenus que vous pouvez tirer de votre part de marché et savez combien coûtera la mise en place de votre entreprise. Il ne reste plus qu'à déterminer les coûts d'opération. Ici, le plus important pour vos prévisions, c'est d'être le plus réaliste possible, autant pour vous que pour votre banquier. C'est pourquoi vous devrez être en mesure de **TOUT** justifier. Soyez cohérent. Vous êtes en affaires pour faire de l'argent, ça ne sert à rien de faire des prévisions financières pour faire des prévisions financières. Respectez la planification que vous avez faite dans votre plan. Les dépenses doivent la refléter.

Cette section sert à présenter vos hypothèses de travail. C'est ici que vous convaincrez vos investisseurs du réalisme et de la faisabilité de votre projet. Vous en viendrez probablement à faire plusieurs scénarios et c'est normal. Il vaut mieux planifier différents scénarios, un pessimiste, un réaliste et un optimiste; que de se tromper sur toute la ligne.

### LE MOMENT EST VENU DE PRÉSENTER VOS HYPOTHÈSES

1. Quelle est la logique derrière vos revenus projetés?
2. Comment avez-vous déduit les coûts de matières premières en fonction de vos revenus?
3. Quels sont vos dépenses d'opération, vos dépenses de commercialisation et vos dépenses d'administration?
4. Quel est le point mort qui vous permettra d'arriver dans vos dépenses?
5. Quel est votre prix de revient?



SI VOUS N'ÊTES PAS À L'AISE AVEC CETTE SECTION, ALLEZ CHERCHER L'AIDE D'UN PROFESSIONNEL, UN COMPTABLE, UN ANALYSTE FINANCIER, QUELQU'UN QUI S'Y CONNAÎT.

### 8.1 LES RÉSULTATS ANTÉRIEURS (s'il y a lieu)

- Fournir les états financiers de l'année en cours et des deux dernières années;
- Fournir une analyse financière sommaire;
- Explications supplémentaires (s'il y a lieu).

### 8.2 LES RÉSULTATS PROJETÉS

- États financiers prévisionnels (3 ans) (annexe)
- Notes aux états financiers (annexe)
- Budget de caisse (3 ans) (annexe)



Les trois items ci-haut mentionnés sont essentiels dans le plan d'affaires et on les retrouve en totalité en annexe.

## 9 PLAN D'ACTION

Faire la description des étapes à franchir pour préparer et réaliser le projet. Inscrire les périodes de temps et les dates prévues de réalisation. Voir l'exemple ci-dessous :

<b>1<sup>er</sup> août</b>	<i>Rencontre avec intervenant du CLD de la MRC du Val-Saint-François.</i>
<b>1<sup>er</sup> au 10 août</b>	<i>Information générale sur le plan d'affaires et préparation du questionnaire de l'étude de marché.</i>
<b>11 au 25 août</b>	<i>Visite de clients potentiels (étude de marché).</i>
<b>26 août au 5 septembre</b>	<i>Compilation des résultats de l'étude de marché et élaboration du plan d'affaires.</i>
<b>6 au 10 septembre</b>	<i>Dépôt du plan d'affaires à l'institution financière et aux programmes d'aide (ex: comité STA, comité SEA, comité JP, etc.).</i>
<b>1<sup>er</sup> octobre</b>	<i>Enregistrement de l'entreprise.</i>
<b>1<sup>er</sup> au 15 octobre</b>	<i>Améliorations locatives.</i>
<b>16 au 24 octobre</b>	<i>Acquisitions et installations des nouveaux équipements.</i>
<b>25 au 31 octobre</b>	<i>Préparation de la publicité pour annoncer le démarrage de l'entreprise (cartes d'affaires, annonces dans journaux).</i>
<b>1<sup>er</sup> novembre</b>	<i>Ouverture officielle de l'entreprise.</i>

## **LISTE DES ANNEXES POTENTIELLES :**

Formulaires de demandes de subvention  
Curriculum vitæ  
Bilan personnel  
Contrat de société  
Charte d'incorporation et convention des actionnaires  
Règlements généraux (entreprise d'économie sociale)  
Liste des fournisseurs actuels ou potentiels  
Liste des clients actuels ou potentiels  
Lettres d'intention  
Dépliant promotionnel (sur l'entreprise et/ou sur le produit)  
Liste des clients actuels ou potentiels  
États financiers antérieurs  
États financiers prévisionnels (3 ans)  
Notes aux états financiers

## GRILLE DE CALCUL DU SYNOPSIS DE FINANCEMENT

<b>Détail des immobilisations</b>				
	Transfert	Achat	Taxes	TOTAL
Brevet / Franchise				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
Bâtiment et terrain				- \$
Terrain				- \$
Bâtiment				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
Équipement et outillage				- \$
,				- \$
,				- \$
,				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
Mobilier de bureau				- \$
Ordinateur				- \$
Imprimante				- \$
Table				- \$
Chaises				- \$
Téléphone / télécopieur				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
Matériel roulant				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
Améliorations locatives				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
Inventaire / Marchandises				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
Autres				- \$
,				- \$
Total	0	0	0	- \$
<b>Total Immobilisations</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- \$</b>

### Détail des frais au démarrage

	Transfert	Achat	Taxes	TOTAL
Dépôts				- \$
Bell Canada				
Hydro Québec				
Loyer				
Autre				- \$
Total	0	0	0	- \$
Publicité et promotion				- \$
Création graphique et montage				- \$
Cartes d'affaires				- \$
Dépliants				
Publicité de lancement				
Autre				
Autre				
Autre				
.				- \$
Total	0	0	0	- \$
Divers				- \$
Frais d'immatriculation / d'incorporation				- \$
Frais d'installation du téléphone				- \$
Frais de branchement de l'électricité				- \$
Honoraires professionnels (comptable, fiscaliste, notaire)				
Permis d'exploitation				
Taxes d'affaires				
Assurances				
Fournitures de bureau				
Abonnement				
Association				- \$
Essence				
Immatriculation du véhicule				
Autre				
.				- \$
Total	0	0	0	- \$
<b>Total Frais de démarrage</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- \$</b>
<b>Total coût de projet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- \$</b>

