



JEUNES

entrepreneurs

GUIDE PRATIQUE

de l'aventure entrepreneuriale

Table des matières

Mot de la directrice et du doyen	3
Mot de la coordonnatrice de projet	4
Mot du vérificateur pédagogique	5
Préface	6
Qui peut devenir entrepreneur?	8
Comment l'entrepreneur trouve et valide son idée d'entreprise	14
L'étude de marché	20
L'entreprise individuelle, la société en nom collectif et la société par actions	27
Les lois et obligations	34
Le plan d'affaires	39
La recherche de financement	45
Les ressources humaines	50
La production et sa gestion	59
Communications 2.0 et 3.0 : l'ère numérique	67
Marketing et e-marketing	76
Initiation à la comptabilité	82
La mise en marché	96
L'analyse de son entreprise	102
Biographies des auteurs	107
Remerciements	111

MOT DE LA DIRECTRICE ET DU DOYEN



Bonjour,

Nous sommes heureux de vous compter parmi ceux qui sont intéressés au projet Jeunes entrepreneurs. Cette initiative est le fruit du travail d'une équipe du Centre collégial de l'Alberta (CCA) qui, en collaboration avec FrancoPreneurs, a lancé l'invitation aux jeunes leaders ayant une fibre entrepreneuriale à concrétiser leur idée d'entreprise.

Mais qu'est-ce que le Centre collégial de l'Alberta exactement? Le CCA se veut une option intéressante d'études postsecondaires en français. Ses programmes visent le développement de compétences permettant aux diplômés de s'intégrer rapidement au marché du travail, en français en milieu minoritaire ainsi que comme bilingue dans un milieu anglophone. Dans ce contexte, l'une des attitudes prisées est celle de l'esprit entrepreneurial; cette capacité d'imaginer un projet entrepreneurial et de se donner les moyens pour le mener à terme.

Un des grands avantages du CCA, c'est qu'il est une partie intégrante du Campus Saint-Jean, et donc de l'Université de l'Alberta.

C'est en septembre 2014 que la composante collégiale en français en Alberta est devenue réalité, lorsque le programme de Technique en administration des affaires a été lancé. Ce premier programme a été suivi, en septembre 2016, par le programme de Gestion touristique. D'autres programmes devraient voir le jour dans les années à venir.

Le présent ouvrage vient appuyer celles et ceux qui souhaitent monter un projet d'entreprise. Il apportera aussi un soutien précieux à l'enseignement de nombreux cours à l'intérieur des programmes du CCA. Nous offrons nos remerciements sincères aux différents intervenants qui ont contribué à sa réalisation tout en exprimant notre appréciation au Consortium national de développement de ressources pédagogiques en français au niveau collégial pour son appui financier.

C'est par des initiatives comme le projet Jeunes entrepreneurs que le CCA se développe. Par votre participation, vous devenez en quelque sorte un bâtisseur! Nous vous en remercions et nous vous souhaitons beaucoup de succès dans cette initiative.

Dolorèse Nolette

Directrice, Centre collégial de l'Alberta

Pierre-Yves Mocquais

Doyen, Campus Saint-Jean

MOT DE LA COORDONNATRICE DE PROJET



Depuis un certain temps que je rêvais de créer une série d'ateliers formateurs afin d'inciter les jeunes à s'intéresser à l'entrepreneuriat, mais aussi, à démarrer leur propre petite entreprise. L'initiative mise en place par le Consortium national de développement de ressources pédagogiques en français au collégial (CNDRPFC), qui a pour but de créer du matériel pédagogique en français sur l'entrepreneuriat, m'est alors apparue comme une évidence. Il fallait que je saute à pieds joints dans ce projet. Le Consortium a permis au Centre collégial de l'Alberta d'obtenir le financement nécessaire à la production de six capsules vidéo et d'un guide pratique, que voici. C'est pourquoi aujourd'hui, je remercie chaleureusement le Consortium de cette initiative.

Diriger ce projet fut pour moi tout un honneur que je ne partage pas seule. Les auteurs-collaborateurs qui ont participé à cet ouvrage ont été d'une extrême générosité en créant des textes de grande qualité. Ces professionnels de leurs domaines respectifs, choisis pour traiter les sujets demandés, ont pris leur rôle d'éducateur très au sérieux et ont tenté de vulgariser des notions parfois trop techniques. Vous remarquerez que chaque texte est unique, car il est imprégné de la personnalité de son auteur.

Ce fut une fierté pour moi de rassembler ces personnes, de colliger leurs textes, afin de mener un projet qui me tient à cœur. À présent, il ne reste plus qu'à souhaiter que le contenu de ce guide réponde à vos attentes et qu'il sache vous accompagner tout au long de vos démarches entrepreneuriales.

Sabine Dumais

Coordonnatrice du projet Jeunes entrepreneurs

MOT DU VÉRIFICATEUR PÉDAGOGIQUE



Depuis quelques années, au Canada comme dans d'autres pays, l'entrepreneuriat fait l'objet d'un grand nombre d'initiatives et d'événements politico-académiques, dont la majeure partie est directement adressée aux jeunes. Ceux-ci sont plus réceptifs à ces initiatives et événements depuis qu'ils ont compris que la carrière à vie n'est plus une voie envisageable et que le meilleur moyen de s'assurer une vie professionnelle réussie et épanouie consiste à prendre leur destin en mains. Les jeunes se butent aujourd'hui à un triste constat : ils sont plus susceptibles que leurs parents à faire face à une pénurie d'emplois.

Pour contrer cette problématique, il faut non seulement créer beaucoup de nouveaux emplois, mais il faut surtout que les jeunes eux-mêmes soient créateurs d'emplois. Il est maintenant bien connu que la faculté d'entreprendre est un levier de croissance économique et sociale capable d'influer efficacement sur l'emploi des jeunes. Toute initiative favorisant l'entrepreneuriat des jeunes doit alors être encouragée et soutenue, car il est aujourd'hui de mise de considérer l'entrepreneuriat comme un puissant facteur d'innovation, de productivité et aussi un réel gage de relève pour l'avenir.

Ce guide s'inscrit dans cette tendance de recherche de solutions au problème de chômage et de relève, puisqu'il s'adresse d'abord aux jeunes. Bien illustré par de nombreux témoignages d'entrepreneurs expérimentés, il offre un résumé des domaines variés de l'action entrepreneuriale. Mais ce survol rapide des éléments constitutifs de la réalité entrepreneuriale peut être jugé insuffisant pour certains, son caractère introductif ne convenant pas à tous les lecteurs. À notre avis, ce survol doit être plutôt vu comme la force du guide dans la mesure où il montre aux jeunes qui veulent se lancer dans les affaires la complexité de la réalité entrepreneuriale, qui est une réalité multidimensionnelle souvent difficile à cerner. Un tel guide les prépare à mieux affronter cette complexité et à accroître leurs chances de succès. Et, le guide aura atteint son objectif s'il contribue à un éveil entrepreneurial pour certains jeunes et, pour d'autres, à maintenir l'intérêt et la motivation pour l'entrepreneuriat au-delà de leur parcours scolaire.

Ondel-Ansek Kay
Vérificateur pédagogique

PRÉFACE

de Sabine Dumais

Dans les dernières décennies, l'entrepreneuriat s'est développé à une vitesse fulgurante. On connaît tous une ou un entrepreneur(e). Ou bien, s'agit-il de vous? Peut-être que vous faites déjà des affaires ou peut-être que vous songez à vous lancer. Peu importe l'étape à laquelle vous vous trouvez dans votre cheminement en entrepreneuriat, ce guide vous sera probablement fort utile, car il veut vous éveiller à plusieurs des étapes essentielles de la création d'une entreprise ou du travail autonome.

Ce qu'est l'entrepreneuriat, en trois mots...

Sous sa plus simple expression, l'entrepreneuriat est l'action de créer une ou des entreprises dans le but de générer de la richesse ou de l'emploi.

Pourquoi l'entrepreneuriat s'est-il développé aussi rapidement?

Afin de répondre à cette question, je m'appuierai principalement sur un facteur démographique : les différentes générations de l'époque moderne.

Premièrement, les personnes issues de la génération X (1965-1980) sont plus aventureuses que leurs parents, les baby-boomers (1945-1965). Ces derniers, les enfants de l'après-Seconde Guerre mondiale, cherchaient avant tout une sécurité d'emploi, une quête de moins en moins importante pour leurs successeurs, souvent des enfants du divorce et donc habitués à l'instabilité de vivre dans deux maisons et parfois même dans deux villes différentes. Entre 1985 et aujourd'hui, les X ont diversifié le visage de l'employabilité en créant de nombreuses petites entreprises ou tout simplement en travaillant à leur compte, ceci dans le but d'acquiescer de l'autonomie, d'être plus heureux au travail que leurs parents et de pouvoir concilier le travail et la famille.

La génération Y ou celle des milléniaux (1980-1995), plus éduquée que les générations précédentes, a récemment fait ou fait présentement son entrée sur le marché du travail.

Ces nouveaux travailleurs sont à la recherche d'une flexibilité d'horaire, de télétravail, voire même d'un emploi tout en parcourant le monde. On y rencontre des graphistes, des écrivains, des développeurs de sites web, des photographes, des blogueurs, des vlogueurs et bien d'autres métiers pour lesquels seuls un ordinateur portable et bien sûr un réseau wi-fi suffisent. Le travail de « 9 à 5 »? Très peu pour eux; ils sont plus stimulés par leur bien-être au travail que par le salaire, contrairement aux générations antérieures. Selon une étude réalisée par l'Université Bentley, dans l'état du Massachusetts aux États-Unis, la génération Y établirait un lien direct entre la satisfaction au travail et l'entrepreneuriat¹. Selon la même étude, 66 % des gens de ce groupe ont pour objectif de carrière de démarrer leur entreprise, 37 % de travailler à leur compte, 25 % d'être propriétaire d'une entreprise contre seulement 13 % qui désireraient être chef ou président d'entreprise. Enfin, on peut penser que cet engouement pour l'entrepreneuriat et le travail autonome ne cessera de croître étant donné qu'en 2025, les milléniaux représenteront 75 % de la population active.

On peut affirmer que l'entrepreneuriat peut être synonyme de mode de vie. On ne travaille plus, on se crée un travail à la hauteur de ses attentes et en fonction de ses besoins. Aujourd'hui, on démarre plusieurs entreprises simultanément, en solo ou en groupe d'amis, on investit souvent peu et lorsque cela ne comble plus nos désirs on vend ou on abandonne simplement le projet et on passe à autre chose.

Enfin, en tant que coordonnatrice de ce projet et de ce guide, j'espère que les textes qui suivront seront d'une grande utilité pour le démarrage ou l'amélioration de votre entreprise. Sachez qu'il n'existe pas qu'une seule recette pour réussir et que la vôtre sera certainement la meilleure!

Références

Belaiche, M. (2012). *Gestion des différentes générations en milieu de travail*. Récupéré de http://www.snwebcastcenter.com/data/531/support_doc/French%20PowerPoint%20Nov%202012.pdf

Bentley University. (2014, 11 novembre). *The Millennial Mind Goes to Work*. Récupéré de <http://www.bentley.edu/newsroom/latest-headlines/mind-of-millennial>

Morin, R. (2016, 11 décembre). *Génération C : vers un "boom" de l'entrepreneuriat indépendant*. Récupéré de [http://raymondmorin.com/2016/12/11/generation-c-vers-un-\"boom\"-de-lentrepreneuriat-independant](http://raymondmorin.com/2016/12/11/generation-c-vers-un-\)

¹ Bentley University. (2014, 11 novembre). *The Millennial Mind Goes to Work*. Récupéré de <http://www.bentley.edu/newsroom/latest-headlines/mind-of-millennial>



**Qui
peux
devenir
entrepreneur?**

- Francine Drapeau

Avant de vous lancer en affaires, vous devez d'abord déterminer si vous avez l'étoffe d'un entrepreneur. Vous devez aussi savoir quels sont les avantages à le devenir et quelles sont vos chances de réussite selon vos qualités. Travailler à votre compte vous permet d'être autonome et libre d'exploiter vos talents et idées. Quel bonheur que de consacrer du temps et de l'énergie pour votre propre entreprise! Votre choix devrait tenir compte de votre expérience, de vos champs d'intérêt et de vos connaissances. Vous avez également le pouvoir de décider des valeurs les plus importantes au sein de votre entreprise.

Avant d'investir temps et efforts dans la planification de votre entreprise, assurez-vous que le secteur d'activité que vous choisissez vous convient réellement et que vous savez gérer un budget. Devenir entrepreneur peut découler d'un rêve, de votre situation professionnelle et financière ou du besoin criant d'un service dans une communauté. Vous seriez bien avisé de tenir compte de vos goûts personnels ou préférences, ainsi que de l'expérience et des compétences que vous pourriez appliquer à une nouvelle entreprise. Le lancement de votre entreprise peut comporter des risques. Cependant, la volonté, la persévérance et l'esprit novateur peuvent jouer en votre faveur. Si vous avez confiance en vous-même et si vos décisions sont fondées sur vos connaissances et votre expérience, votre entreprise a de fortes chances de succès. De plus, votre capacité à gérer l'argent aura des répercussions sur la réussite de votre entreprise.

Qualités recherchées chez un entrepreneur

- Besoin de défis et de se réaliser;
- Envie d'exercer une influence sur les gens et les événements;
- Autonomie et désir d'indépendance : être maître de sa destinée;
- Persévérance : être prêt à affronter les défis et les échecs qui feront grandir;
- Confiance en soi : avoir de l'intuition même si les gens autour ne croient pas toujours au projet, ne pas se laisser abattre;
- Créativité : trouver des façons originales d'offrir le produit ou service, cibler les bonnes occasions d'affaires;
- Ne pas craindre les situations ambiguës, être en mesure de prendre des décisions même dans des situations incertaines ou stressantes;
- Savoir gérer l'argent de la compagnie et ses finances personnelles – un des points les plus importants selon moi, car j'ai vu quelques entreprises dans mon entourage faire faillite à cause de ce problème;
- Se donner des défis lorsqu'on entreprend un nouveau projet;
- Être à l'aise dans des situations complexes;
- Voir des possibilités là où les autres voient des problèmes, voir des solutions à chaque situation;
- Être curieux et aimer apprendre de nouvelles choses;
- Chercher des solutions de rechange lors de difficultés;
- Réfléchir d'abord, puis agir;
- Influencer son avenir, faire sa chance;
- Imaginer la manière de faire fonctionner les choses;
- Avoir confiance en sa réussite, être son propre patron;
- Viser l'excellence, vouloir être le leader dans son domaine, donner le meilleur de soi;
- Être stimulé par un bon niveau de stress;
- Être apprécié de ses collègues, avoir de la facilité à motiver les autres;
- Se relever après un échec;
- Aimer diriger les autres et communiquer;
- Aimer la nouveauté.

Certaines personnes ne sont tout simplement pas faites pour être entrepreneurs. Ce n'est pas négatif, car plusieurs préfèrent le rôle d'employé. Chacun doit trouver la place qui lui revient.

Témoignages

- Francine Drapeau et Éric Ouellet
- Alisha Duret
- Franck Bouilhol
- François Gaudreau
- Sabine Dumais

Francine Drapeau et Éric Ouellet

Moi, Francine Drapeau, et mon conjoint, Éric Ouellet, sommes originaires du Bas-Saint-Laurent au Québec et nous demeurons en Alberta depuis 2007. Malgré notre jeune âge, nous sommes en couple depuis l'an 2000 et avons trois enfants. Nous sommes les propriétaires de l'entreprise Canadian Moving Services inc. à Edmonton et actionnaires de l'entreprise Techno Metal Post située à Saskatoon.

Certains pensent à se lancer en affaires depuis qu'ils sont petits tandis que d'autres profitent d'une occasion de fonder leur entreprise lors d'une perte d'emploi. Pour nous, la perte d'emploi d'Éric pendant la récession de 2008 a été l'élément déclencheur. À ce moment, je n'avais pas de travail et je demeurais à la maison avec les enfants. Nous avons dû envisager une solution rapide. Nous disposions d'un camion et d'une remorque, d'une bonne forme physique, d'une connaissance de l'Internet et de Microsoft Excel. En regardant sur Kijiji, j'ai réalisé qu'il y avait beaucoup de gens qui plaçaient des annonces du style « One guy and a truck for hire ». J'en ai parlé à Éric et nous avons décidé de publier une annonce similaire. Le téléphone a sonné presque immédiatement. Ces livraisons et petits déménagements pouvaient subvenir à nos besoins financiers immédiats. Éric aimait bien le fait de travailler à son compte et a donc entrepris quelques mois plus tard de s'acheter un petit camion de déménagement pour accommoder un plus grand nombre de clients. La popularité croissante de nos services nous a rapidement fait acquérir deux gros camions pour pouvoir effectuer de plus gros déménagements. Dès le départ, il nous a fallu tout apprendre sur l'entrepreneuriat, apprivoiser les défis et les erreurs, gérer les revenus et les imprévus tout en cherchant une façon de se démarquer de la concurrence. Malgré tout, lancer notre entreprise fut la meilleure opportunité que nous avons eue!



Alisha Duret

Ouvrir un restaurant était mon rêve dès un très jeune âge. Mes parents sont tous les deux des entrepreneurs, donc j'ai toujours aspiré à travailler pour moi-même. Ma plus grande motivation pour démarrer mon entreprise en service traiteur et cours de cuisine sans gluten a été le diagnostic de ma maladie coéliquaie en 2012. Par conséquent, j'ai voulu aider les autres qui sont aussi affectés par cette maladie. J'ai toujours été passionnée par la nutrition; c'était un moment parfait pour partager cet amour. Mon plus grand défi a été de trouver l'équilibre entre mon travail et ma vie personnelle. Aussi, je trouve difficile d'avoir confiance en d'autres personnes pour m'aider à faire grandir mon entreprise. C'est vraiment comme mon « bébé » et j'ai peur de trop perdre le contrôle.





Franck Bouilhol

Depuis l'âge de 15 ans, je savais que je voulais travailler à mon compte. Avoir un maximum de liberté d'action et de liberté décisionnelle est essentiel pour mon épanouissement professionnel et personnel. C'est entre autres pour cette raison que l'entrepreneuriat me convient.

Tout en poursuivant mes études, j'ai occupé des milliers d'emplois différents pour une plus ou moins longue durée. Mon constat était très souvent le même : il est très difficile de trouver un employeur respectable. Je peux être un bon suiveur, à condition d'être bien encadré, sinon, je veux être le leader! Malheureusement, les supérieurs que j'ai croisés n'avaient ni la volonté et parfois ni les compétences d'améliorer quoi que ce soit. Leurs seuls objectifs : garder leur job, ne pas faire de vagues et éviter tout changement! Et tout ça, avec peu de liberté d'action et un travail bien trop routinier. L'envie d'être entrepreneur était déjà présente, mais elle devenait de plus en plus comme une évidence.

L'entrepreneuriat est un projet de vie, une aventure humaine. Et comme toute aventure, cela se prépare. Si plusieurs règles sont fondamentales pour mener à bien un projet, il n'y a pas de formule magique. Les ressources définissent les objectifs et il faut être conscient qu'un projet ne se fait jamais seul. Il faut former une équipe autour de soi. Qu'on parle de partenaires, d'associés ou de consultants, bien s'entourer est primordial pour fonder des bases solides. La vie d'entrepreneur est faite d'imprévus. L'important est de limiter les risques et de tirer parti des surprises. Comme le dit l'adage : « Quand la vie te donne des citrons, fais-en de la limonade. »



François Gaudreau

Après avoir terminé un cours professionnel en soudure suivi d'une spécialisation en soudure haute pression, j'ai été tenté de déménager en Alberta où une abondance de travail dans mon domaine se présentait à moi, comparativement à ma province d'origine, le Québec.

Dès mon arrivée, j'ai commencé à travailler sur des chantiers de pétrole. C'est pendant l'une de ces expériences que j'ai appris que d'autres travailleurs, qui occupaient la même fonction que moi, mais qui fournissaient leurs propres camions et matériels, faisaient

le double de mon salaire. Cette idée de doubler mon gain me plaisait beaucoup et c'est principalement l'aspect financier qui m'a incité à démarrer mon entreprise en soudage haute pression. Pour m'aider à mettre sur pied mon entreprise, j'ai fait affaire avec un comptable et un avocat, car je ne comprenais rien à toute cette paperasse! Je me suis acheté un camion et les équipements nécessaires, puis je me suis lancé à mon compte.

Évidemment, sur le plan économique, certaines périodes sont plus difficiles que d'autres, mais mon métier me permet également de travailler en tant que salarié plutôt qu'entrepreneur contractuel, et ce, toujours dans le même domaine. Le meilleur des deux mondes quoi!

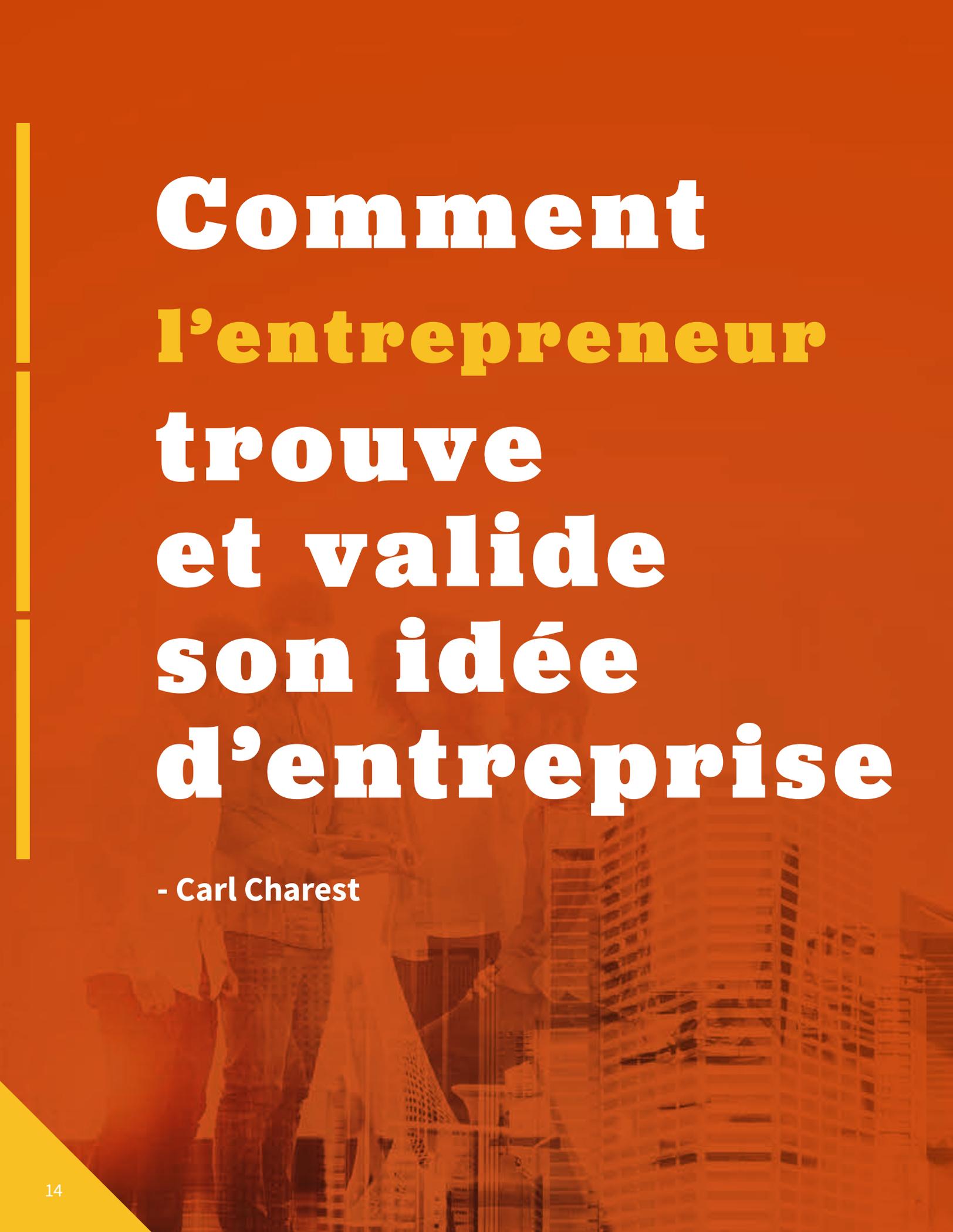
Sabine Dumais

J'ai toujours eu l'esprit entrepreneurial, mais diriger une ou des entreprises n'a jamais été mon objectif premier. Pour moi, « faire mes affaires » est ma principale motivation. J'ai lancé mon entreprise en productions cinématographiques en 2008 avec l'idée en tête que je ne réaliserais que mes projets personnels et que je ne ferais pas de commandes ni de contrats pour les autres.

Bien entendu, je ne peux pas gagner ma vie de cette façon. Mais cela me convient. Je travaille dans un autre domaine et je mène mes projets à mon compte et à mon rythme. J'utilise mon entreprise comme le moteur de mes passions, de ma création.

Que ce soit pour mon employeur ou à mon compte, ces deux chapeaux me combent parfaitement et j'adore ce style d'entrepreneuriat où je ne suis pas prisonnière des variations économiques, de la menace de la concurrence ou des autres embûches que rencontrent les entrepreneurs entièrement dédiés à leur entreprise. Pour moi, l'entrepreneuriat et mon entreprise demeurent un passe-temps.





Comment l'entrepreneur trouve et valide son idée d'entreprise

- Carl Charest

QU'EST-CE QU'UNE IDÉE?

Qu'est-ce qu'une idée? Selon le dictionnaire *Larousse*, une idée est « une représentation abstraite, élaborée par la pensée, d'un être, d'un rapport, d'un objet, etc.² ». Une idée semble donc être une représentation mentale simplifiée de la réalité ou une perception de la réalité. En d'autres termes, une idée est **une façon simple de voir les choses**. Si une idée est une **façon simple de voir les choses**, alors qu'est-ce qu'une vision? Encore une fois, selon le dictionnaire *Larousse*, une vision est « une manière de voir, de concevoir, de comprendre quelque chose de complexe³ ». Vous en conviendrez que les termes « idée » et « vision » semblent être des éléments très abstraits. Ce qui paraît différencier une idée d'une vision est que l'idée est une représentation simple de la réalité alors que la vision est une représentation plus complexe de cette même réalité.

Laissons cette discussion plutôt philosophique de côté pour un moment et définissons ce qu'est un entrepreneur.

Chez FrancoPreneurs, nous croyons qu'un entrepreneur est quelqu'un qui identifie une situation problématique vécue par un ou des bénéficiaires et qui crée une solution qui vise ou qui a pour objectif l'amélioration du bien-être des bénéficiaires en question.

Vous remarquerez que nous avons utilisé les mots « vise » et « a pour objectif » de façon très intentionnelle. Permettez-nous de faire un petit exercice. Fermez vos yeux et mettez-vous dans la peau d'un archer qui vise le point central, communément appelé *bullseye*, d'une cible plutôt lointaine. Bien que vous ayez l'idée de viser au milieu de la cible et que votre vision soit braquée sur l'objectif, il n'est pas certain que vous atteigniez la cible.

Pourquoi? Simplement parce que vous devez composer avec des forces environnementales qui peuvent facilement faire dévier votre tir et vous faire rater l'atteinte de votre objectif.

En bon archer, vous savez qu'il vous faut tenir compte des facteurs de l'environnement dans lequel vous vous trouvez, un vent de 100 km/h par exemple, puis déterminer l'impact que ces facteurs peuvent avoir sur l'atteinte de votre objectif (potentiel de faire dévier la flèche considérablement) et enfin, ajuster votre tir en conséquence.

Vous en conviendrez que la réalité externe est infiniment complexe et que les archers à la vision aiguisée sont ceux qui atteignent leurs objectifs avec une aisance et une constance qui peut vous sembler déconcertante. Et en bon archer, vous reconnaissez l'importance de créer la meilleure symbiose entre votre vision et l'environnement dans lequel vous vous trouvez.

² Larousse, dictionnaires de français. (s.d.). Définition du mot « idée ». Récupéré de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/id%C3%A9e/41403>

³ Larousse, dictionnaires de français. (s.d.). Définition du mot « vision ». Récupéré de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vision/82198>

Gardez les yeux fermés et, au lieu de vous mettre dans la peau d'un archer, entrez dans la peau d'un entrepreneur ayant une idée et un objectif en tête. Comment pouvez-vous, à partir d'une simple idée, maximiser vos chances d'atteindre votre objectif? En développant une vision et en créant une symbiose entre celle-ci et l'environnement dans lequel vous vous trouvez.

Comment développer cette vision et créer cette symbiose avec l'environnement dans lequel vous vous trouvez? En suivant quelques étapes très simples, vous développerez une vision qui colle bien à la réalité et vous serez en meilleure position pour atteindre votre objectif : le *bullseye*.

Allez, ouvrez les yeux, et voyons voir!

ÉTAPE 1 : METTEZ VOTRE IDÉE SUR PAPIER

Une excellente façon de mettre de l'ordre dans ses idées est de compléter un *brain napkin*. Remplir l'exercice devrait prendre moins de 30 minutes. Il est important de clarifier que vous ne cherchez pas la perfection, mais bien un point de départ.

Trouvez une serviette de table jetable et identifiez :

- Une **situation potentiellement problématique**;
 - Incapacité de trouver des espaces en garderie francophone près du quartier Bonnie Doon à Edmonton.
- La **personne typique** avec la situation problématique (mettez le tout en contexte);
 - Parents francophones avec un ou des enfants âgés entre 12 mois et 5 ans demeurant et/ou travaillant dans le quartier Bonnie Doon à Edmonton.
- Les **comportements symptomatiques** liés au problème;
 - Maman décide de laisser son travail pour demeurer à la maison; grand-maman prend la tâche de garder les enfants; les parents envoient les enfants à la garderie anglophone, etc.
- La **solution proposée**.
 - Ouverture d'une garderie francophone dans le quartier Bonnie Doon à Edmonton.

ÉTAPE 2 : FORMULEZ VOTRE PERCEPTION DE LA RÉALITÉ

Il est maintenant temps pour vous de transformer votre idée en perception. Tel un nouveau-né qui voit uniquement ce qui se passe à une vingtaine de centimètres de ses yeux, il vous faut être patient sachant que le progrès viendra avec le temps et avec la stimulation de l'environnement externe. Voici la formule proposée :

Perception = Personne typique + Contexte + Situation potentiellement problématique + Comportement symptomatique + Solution proposée

En mettant de l'ordre sur votre *brain napkin*, votre perception devrait ressembler à :

- Parents francophones (**personne typique**);
- Avec un ou des enfants âgés entre 12 mois et 5 ans, qui demeurent et/ou travaillent dans le quartier Bonnie Doon d'Edmonton (**contexte**);
- Incapacité de trouver des espaces en garderie francophone (**situation potentiellement problématique**);
- Obligation d'envoyer leurs enfants à la garderie du coin et de priver les enfants de vivre leur identité/culture francophone (**comportement symptomatique**);
- Opportunité d'ouvrir une garderie francophone dans le quartier Bonnie Doon d'Edmonton (**solution proposée**).

ÉTAPE 3 : TRANSFORMEZ VOTRE PERCEPTION EN VISION

Vous voilà rendu à l'étape où il faut tâter le terrain et voir à quel point votre perception de la réalité correspond vraiment à la réalité. Comment y arriver? Simplement en partant à la rencontre de la **personne typique** et en ayant une conversation de type « entonnoir » :

Étape 1. Confirmez que vous parlez bel et bien à une **personne typique** vivant la **situation problématique**.

- Êtes-vous un parent francophone (**personne typique**) résidant et/ou travaillant dans le quartier Bonnie Doon d'Edmonton avec un ou des enfants âgés entre 12 mois et 5 ans (**contexte**)?
 - Oui : passez à l'étape 2.
 - Non : trouvez une autre **personne typique**.

Étape 2. Donnez l'opportunité à la **personne typique** à qui vous vous adressez de s'exprimer sur l'un de ses problèmes irritants.

- Quel est votre plus gros défi en tant que parent francophone (**personne typique**) résidant et/ou travaillant dans le quartier Bonnie Doon d'Edmonton avec un ou des enfants âgés entre 12 mois et 5 ans (**contexte**)?

Étape 3. Tentez d'en connaître davantage sur l'état du problème irritant et voyez si cette **personne typique** a tenté de trouver et/ou a trouvé une solution à ce problème irritant en posant quelques-unes des questions suivantes :

- Avez-vous trouvé une solution à [problème irritant]?
- Êtes-vous satisfait de la solution que vous avez trouvée à [problème irritant]?
- Quelles autres options avez-vous considérées pour adresser [problème irritant]?
- Avez-vous dû faire des concessions même en adoptant la solution du [problème irritant]?
- Si vous aviez une baguette magique qui pourrait régler [problème irritant], quelle serait la meilleure solution?

Étapes 4 et 5. Répétez les étapes 2 et 3 en essayant de trouver un deuxième problème irritant avec une question comme :

- Quel serait un autre gros défi en tant que parent francophone (**personne typique**) résidant et/ou travaillant dans le quartier Bonnie Doon d'Edmonton avec des enfants âgés entre 12 mois et 5 ans (**contexte**)?

Étape 6 et possiblement étape 7. Après avoir donné deux occasions à la **personne typique** de communiquer ses problèmes irritants, si vous n'avez pas encore eu la réponse attendue quant à la situation problématique que vous avez préalablement identifiée, vous avez maintenant la permission d'aller droit au but avec ce genre de question :

- Pouvez-vous me dire quel est votre plus gros défi en tant que parent francophone (**personne typique**) résidant et/ou travaillant dans le quartier Bonnie Doon d'Edmonton avec des enfants âgés entre 12 mois et 5 ans (**contexte**), plus spécifiquement par rapport aux places disponibles dans les garderies francophones des environs (**situation potentiellement problématique**)?

- À ce stade, avec la **situation potentiellement problématique** entièrement dévoilée, si la **personne typique** à qui vous vous adressez n'y voit pas d'inconvénients, vous savez que vous ne parlez pas à un client potentiel ou que la **situation potentiellement problématique** a un impact minime ou nul.
- Advenant que la **personne typique** à qui vous vous adressez reconnaisse finalement la **situation potentiellement problématique**, posez les questions de l'étape 3.

ÉTAPE 4 : AJUSTEZ LE TIR

La méthode de l'entonnoir est facile à utiliser puisqu'elle vous permet de déterminer à quelle **personne typique** vous devriez vous adresser. Elle donne l'occasion à cette personne de partager un ou des problèmes irritants de façon très autonome et vous permet de creuser davantage avec des questions spécifiques au besoin. Ultimement, vous pouvez aussi valider s'il y a bel et bien une situation problématique à résoudre.

Si la personne typique à qui vous vous adressez partage ouvertement son problème irritant, qu'il concorde avec celui que vous avez identifié (**situation potentiellement problématique**) et si cette personne n'a pas trouvé la solution optimale à son problème, vous pouvez suggérer une solution (**solution proposée**) et voir si elle suscite de l'intérêt réel.

En tout temps, lors des conversations que vous avez avec des **personnes typiques**, il est fortement encouragé de mettre votre *brain napkin* à jour. En fait, si après avoir parlé à plusieurs **personnes typiques** vous ne mettez pas le doigt sur un problème irritant majeur ou que vous ne réussissez pas à valider la **situation potentiellement problématique**, il est fortement conseillé d'homogénéiser davantage le profil de la **personne typique** et de recommencer l'exercice.

Le moment où vous vous adressez à une **personne typique** et où vous réalisez que vous n'apprenez plus grand-chose quant à ses problèmes irritants est une étape importante; c'est à ce moment que vous avez développé une vision de la réalité qui, tel un bon archer, devrait augmenter vos chances d'atteindre votre objectif.

Un dernier conseil... Ne soyez cependant pas surpris si vous réalisez qu'au fur et à mesure que vous discutez avec des **personnes typiques**, vous découvrez qu'il y a d'autres problèmes irritants avec du potentiel. En tout temps, demeurez à l'**écoute** des **personnes typiques** à qui vous vous adressez et laissez-vous guider jusqu'à ce que vous deveniez l'habile archer qui atteint le *bullseye*.



L'étude de **marché**

- Francine Drapeau

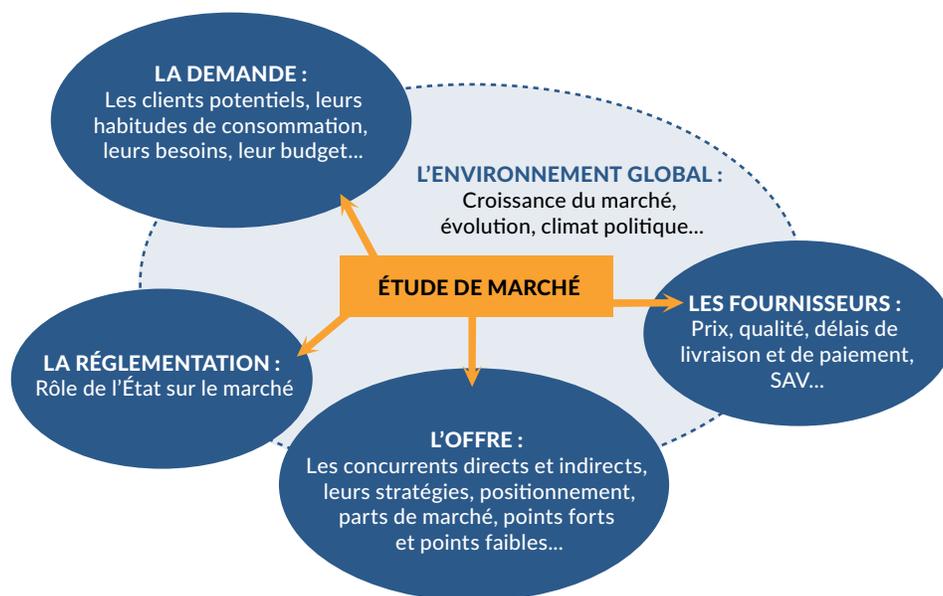
Pour avoir du succès en affaires, il faut idéalement bien connaître notre clientèle et nos concurrents. Une étude de marché consiste à recueillir des informations sur ceux-ci. Sans vous en rendre compte, en tant qu'entrepreneur, vous exécutez des techniques relatives aux études de marché en tout temps. Par exemple, lorsque vous parlez à vos clients au sujet de votre entreprise ou que vous vérifiez les prix que demandent vos concurrents, vous faites une étude de marché.

Vous pouvez faire une étude de marché simple par vous-même, soit avec un questionnaire, un sondage de satisfaction ou les données démographiques de l'endroit où sera installée la compagnie. Si vous voulez avoir plus d'information ou une étude plus complexe, vous pouvez engager une compagnie qui se spécialise dans ce domaine. Quel que soit votre budget pour une étude de marché, le temps dont vous disposez ou votre expérience, vous pouvez réaliser une forme d'étude de marché afin de vous aider à prendre de meilleures décisions.

Dans le cas de notre compagnie, Canadian Moving Services, nous avons commencé à offrir le service après avoir analysé s'il y avait d'abord un besoin dans le domaine.

Pourquoi et quand effectuer une étude de marché?

L'étude de marché a pour but de recueillir les renseignements qui vous permettront de prendre des décisions éclairées sur le démarrage, l'innovation et la croissance, les produits et leurs prix, l'emplacement et la façon de faire une bonne promotion.



Produit. Vous pouvez améliorer votre produit ou service en vous inspirant de ce que vous apprenez sur vos clients concernant ce qu'ils veulent et ce dont ils ont vraiment besoin. Ainsi, vous pourrez concentrer vos efforts sur des éléments comme la fonction, l'apparence, le service à la clientèle, les garanties et ce qui vous distingue des concurrents. Notre compagnie offre un produit semblable aux concurrents et ce n'est pas un nouveau produit. Nous devons donc nous démarquer en offrant un meilleur prix et/ou un meilleur service.

Prix. Vous pouvez fixer un prix qui sera établi en fonction des marges de profit visées, des prix offerts par les concurrents, des options en matière de financement ou de ce que les clients sont prêts à payer. Notre compagnie a plutôt choisi de fixer un prix bas si l'on se compare aux entreprises qui ont les mêmes accréditations que nous. Nous nous démarquons aussi en offrant un service très personnalisé.

Point de vente. Vous pouvez décider où vous établir pour la vente de votre produit et choisir votre moyen de distribution. Comparez les caractéristiques de divers emplacements et la valeur des points de vente (vente au détail, en gros et en ligne). Le fait d'être situé dans une capitale provinciale, par exemple, permet de fixer le prix de vente plus haut que dans certaines autres villes du Canada.

Promotion. Vous pouvez réfléchir à la meilleure façon d'atteindre des segments de marché particuliers (adolescents, familles, étudiants, professionnels, etc.) dans les domaines de la publicité, des médias sociaux et de l'image de marque. Pour notre part, les prix promotionnels sont plutôt offerts en basse saison.

L'étude de marché est très utile pour comprendre les faits. L'intuition et l'expérience peuvent s'avérer efficaces, mais la recherche et les faits permettent souvent de brosser une image vraiment juste de votre marché. Se renseigner régulièrement auprès des consommateurs peut vous servir à mieux répondre à votre clientèle.

L'étude de marché aide à :

- Mieux comprendre vos clients, leur profil et leurs préférences;
- Trouver le meilleur emplacement pour votre entreprise;
- Cerner les possibilités de faire croître votre entreprise et de faire grimper vos profits;
- Offrir de nouveaux produits ou services que les consommateurs souhaitent obtenir;
- Trouver de nouveaux marchés à l'intérieur du Canada ou dans d'autres pays;
- Prendre en compte les variations économiques et les fluctuations dans votre secteur d'activité, et savoir les anticiper;
- Modifier les prix et le nombre d'employés, au besoin;
- Surveiller la concurrence;
- Se servir de faits, pas seulement de votre intuition, pour prendre des décisions.

Parfois, nous faisons remplir un sondage à la fin du déménagement pour vérifier le taux de satisfaction des clients. Allez à la page suivante pour le consulter.

VOTRE OPINION EST IMPORTANTE POUR NOUS!

Nom :

Date du déménagement :

Pour les questions 1 à 7, référez-vous à l'échelle d'évaluation et inscrivez dans la colonne de droite le chiffre correspondant à votre niveau de satisfaction quant à la qualité des services reçus.

Pour les questions 8 et 9, veuillez encercler la réponse appropriée.

Échelle

1 MÉDIOCRE 2 MAUVAIS 3 ACCEPTABLE 4 BIEN 5 EXCELLENT

Comment évalueriez-vous : Questions du sondage

- _____ 1. La politesse des déménageurs?
_____ 2. La protection de votre mobilier avec nos couvertures de déménagement?
_____ 3. La protection de vos matelas avec nos housses de plastique?
_____ 4. La protection de vos planchers avec nos tapis protecteurs?
_____ 5. La précaution employée pour manipuler vos biens?
_____ 6. Le respect des déménageurs quant à la disposition de vos biens?
_____ 7. La propreté des lieux après le départ des déménageurs?
Oui Non 8. Recommanderiez-vous nos services?
Oui Non 9. Feriez-vous à nouveau appel à nos services?

Où nous avez-vous trouvés? _____

Commentaires : _____

Satisfait de nos services? N'hésitez pas à publier une critique positive sur le profil Google de Canadian Moving Services inc. C'est avec plaisir que nous vous lirons à ce sujet. Pour toute plainte, veuillez nous contacter et nous remédierons rapidement à la situation. Merci de votre temps!

Quand faire une étude de marché?

L'étude de marché est une étape de la planification d'entreprise. De fait, l'étude de marché est cruciale pour les entreprises en démarrage et fait partie du plan d'affaires si vous comptez demander du soutien au démarrage. Elle peut aussi servir tout au long de la vie de l'entreprise si l'on désire changer des choses, ouvrir un autre bureau ou une autre division. Les entrepreneurs qui envisagent de faire des changements importants, comme l'expansion ou la relocalisation de leur entreprise, seraient bien avisés de réaliser une étude de marché pour guider leurs décisions. Une étude de marché serait utile dans les cas suivants :

- Nouvelle campagne publicitaire;
- Ouverture d'un autre magasin ou changement d'emplacement d'un magasin;
- Augmentation des niveaux de production;
- Introduction de nouvelles gammes de produits ou services.

Comment réaliser une étude de marché?

Connaître vos objectifs pour savoir par quel moyen y parvenir est la première chose. Une fois que vous aurez établi vos objectifs, il est important d'élaborer une stratégie et de sélectionner des méthodes pour recueillir des données. Voici des exemples de questions :

- Qui sont mes clients et comment puis-je les joindre?
 - Profils de clients;
 - Emplacements d'entreprises possibles;
 - Stratégies de marketing.
- Quels sont les produits et les services dont les acheteurs ont besoin ou qu'ils veulent avoir?
- Quels sont les facteurs qui influencent les décisions d'achat de mes clients?
 - Prix, service, commodité, image, etc.
- Quels prix devrais-je fixer pour mes produits et mes services?
 - Attentes des clients.
- Qui sont mes concurrents et comment fonctionnent-ils?
- Quels sont leurs points forts et leurs faiblesses?

Les sondages sont les outils les plus utilisés pour recueillir de l'information dans le cadre d'une étude primaire. Ils peuvent être effectués selon les façons suivantes :

- Par publipostage
 - Prospectus distribués dans l'établissement ou par envois postaux accompagnant le questionnaire du sondage, à retourner en personne ou par courrier;
 - Efficacité douteuse, un suivi doit être assuré.

- Par téléphone
 - Option rentable;
 - Peut être difficile de joindre les participants;
 - Le public n'aime pas particulièrement les interruptions téléphoniques.
- Par Internet ou par courriel
 - Permet aux participants de remplir le questionnaire lorsque cela leur convient, avec peu d'effort;
 - Option rentable.
- En personne
 - Entrevues personnelles ou groupes de consultation;
 - Permet d'inclure des questions de suivi ou de changer l'orientation du questionnaire sur-le-champ;
 - Peut être difficile de recruter des participants.

En préparant votre propre questionnaire de recherche, assurez-vous :

- Qu'il est aussi court et simple que possible;
- Qu'il est attrayant et facile à lire;
- Qu'il passe des questions plus générales aux plus précises;
- Qu'il comporte des questions brèves et compréhensibles;
- Qu'il ne comporte pas de questions biaisées ou ambiguës, pas de questions auxquelles il est trop difficile de répondre (en raison de problèmes de mémoire, etc.).

Les cinq grands éléments dont vous devez tenir compte pour faire votre étude de marché sont les suivants :

1. La clientèle potentielle

- Combien y a-t-il de clients? (Ex. : Nombre de personnes vendant leur maison, pourcentage de ceux qui vont engager des déménageurs professionnels.)
- Où sont-ils situés géographiquement? Edmonton ou les environs?
- À quelle fréquence consomment-ils les produits ou services concernés?
- Quel budget y consacrent-ils (par jour, par mois ou par an)?
- Quel(s) besoin(s) assouviennent ces personnes à travers ces produits ou services (besoin de s'accomplir, d'estime, d'appartenance, de sécurité, ou besoin physiologique)?
- Quelle est l'évolution des éléments ci-dessus durant les dernières années? Quelles sont les perspectives d'évolution pour les prochaines années?

2. L'offre (concurrence)

- Qui seront mes concurrents directs (proposant des produits ou services semblables aux miens)?
- Qui seront mes concurrents indirects (proposant des produits ou services différents des miens, mais répondant au même besoin)? (Ex. : PODS ou U-Haul.)
- Combien sont-ils? (Ex. : Il y a plus de 200 compagnies de déménagement à Edmonton.)
- Quels renseignements puis-je obtenir sur leur situation financière?
- Quelle est l'évolution de leur activité durant les dernières années?
- Quels sont leurs points forts ou les raisons pour lesquelles les clients se rendent chez eux?
- Quels sont leurs points faibles? Vais-je pouvoir « jouer » sur ces faiblesses pour me faire une place sur le marché?

3. Les fournisseurs (au besoin)

- Quels sont mes fournisseurs potentiels? (Ex. : Nous, en déménagement, n'avons pas beaucoup de fournisseurs.)
- Quels produits ou quels services peuvent-ils me fournir?
- Quelles sont leurs conditions générales de vente?

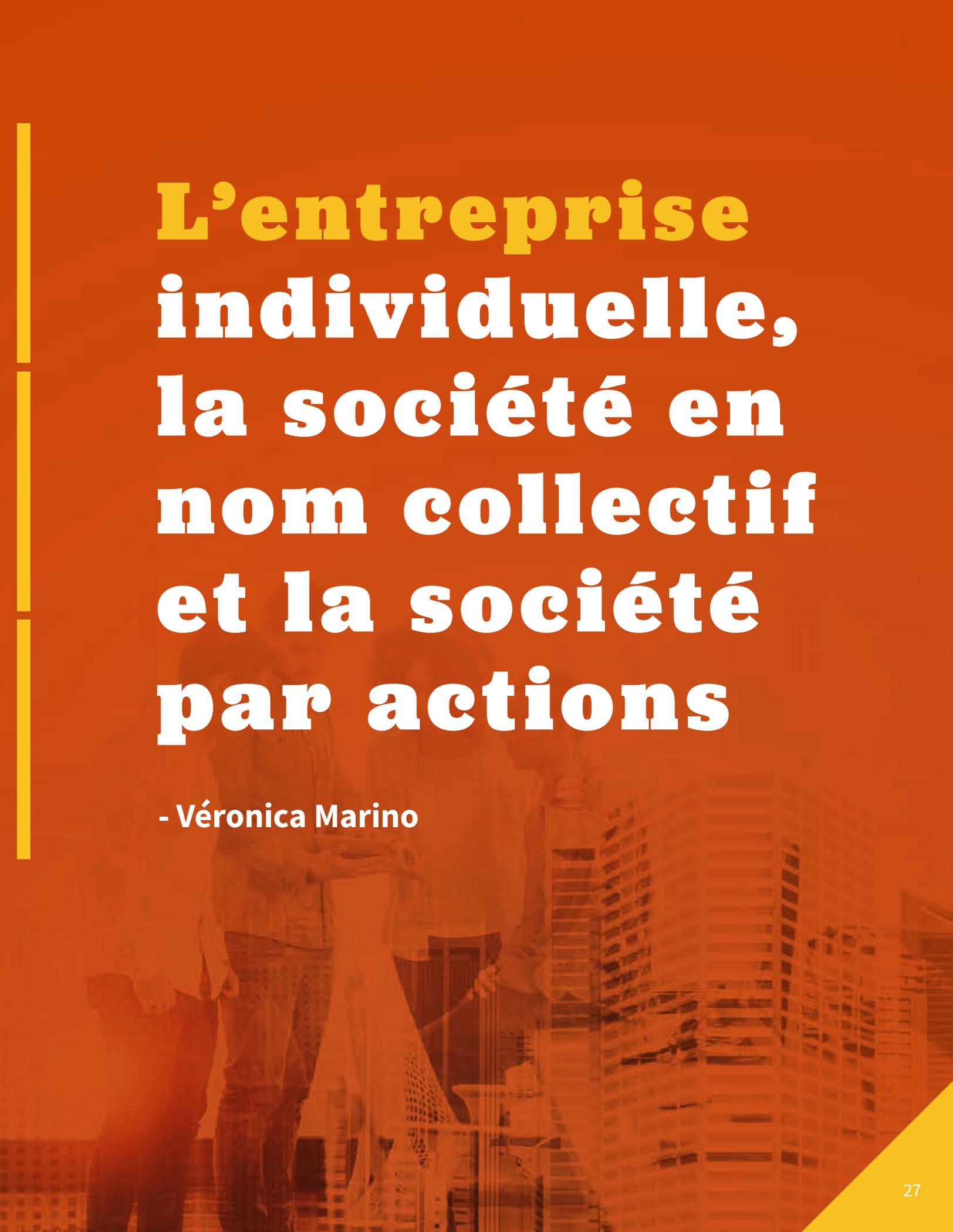
4. La réglementation

- Existe-t-il des lois, des normes ou des directives qui régissent mon activité? (Ex. : Code de la sécurité routière pour les véhicules commerciaux, code d'éthique pour le service.)
- Quelles sont les conventions collectives de mon secteur d'activité?

5. L'environnement (ensemble des éléments lointains pouvant avoir une influence sur le projet)

- Quel est le climat politico-économique qui prévaut? Celui-ci a-t-il ou peut-il avoir une influence sur mon activité? (Ex. : La récession en Alberta nuit à notre croissance.)
- L'évolution des habitudes de consommation est-elle favorable à mon projet?
- Existe-t-il des barrières douanières?

Pour conclure, l'étude de marché est indispensable si vous souhaitez obtenir une aide financière ou établir votre plan d'affaires. Cette étape est aussi intéressante puisqu'elle vous permet de connaître davantage votre milieu et les habitudes de consommation du public cible.



L'entreprise individuelle, la société en nom collectif et la société par actions

- Véronica Marino

Toute personne qui veut exploiter une entreprise à but lucratif au Canada a le loisir de choisir la forme juridique d'entreprise qui lui convient le mieux. Elle a notamment le choix entre l'entreprise individuelle, la société en nom collectif ou la société par actions.

Cependant, il faut être bien informé, car choisir la constitution de son entreprise comporte divers avantages et inconvénients peu importe la forme choisie. Voilà l'importance de bien connaître les différentes formes d'entreprises qui existent et leurs caractéristiques.

ENTREPRISE INDIVIDUELLE

Définition

Une entreprise individuelle, aussi nommée entreprise à propriétaire unique ou travailleur autonome, possède un seul propriétaire qui bénéficie des profits générés par son entreprise, mais qui doit aussi assumer les pertes même au détriment de son patrimoine personnel. En cas d'endettement ou de faillite, les économies ou les biens personnels du propriétaire pourraient être saisis pour rembourser les dettes. L'entreprise individuelle est une forme classique dans le monde des affaires et l'une des formes les plus courantes. Elle est connue comme une forme d'« auto-emploi », car son propriétaire est aussi l'employé de cette dernière.

À la différence d'une société par actions ou d'une société en nom collectif, une entreprise individuelle n'est pas une personne morale : l'entrepreneur et l'entreprise sont une seule entité sur le plan juridique, la responsabilité du propriétaire est donc illimitée. Le propriétaire doit déclarer annuellement les revenus et dépenses de l'entreprise sur sa déclaration fiscale personnelle.

Une entreprise individuelle n'est pas obligée de s'immatriculer si le propriétaire utilise son nom complet pour exploiter l'entreprise. Cependant, si le propriétaire désire l'exploiter sous un autre nom (ex. : Photos by Sarah), il devra immatriculer l'entreprise.

Avantages

- Création et fonctionnement très faciles et moins coûteux;
- Prise de décision directe du propriétaire;
- Avantages fiscaux : déductions;
- Tous les profits reviennent au propriétaire.

Désavantages

- Responsabilité illimitée : les dettes sont transférées au partenaire. En cas de faillite, ses biens peuvent être saisis à titre de remboursement de dettes;
- Durée de vie limitée : la continuité de l'entreprise retombe seulement au propriétaire;
- Revenus de l'entreprise imposables au taux personnel du propriétaire.

Exemples

- Services de graphisme;
- Soins esthétiques;
- Personne qui travaille pour un employeur et offre des services de photographie les soirs et fins de semaine.

LA SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF

Définition

Une société en nom collectif est une « société de personnes », la forme idéale pour un groupe de personnes qui veulent offrir un bien ou un service commun. La société en nom collectif est une entreprise non constituée où chaque partenaire ou associé est responsable des dettes. La forme juridique d'une société en nom collectif présente des caractéristiques semblables à une entreprise individuelle et à une société par actions. Une société en nom collectif, comme une société par actions, a des droits et des obligations, et peut posséder des biens. D'un autre côté, tout comme une entreprise individuelle, elle n'a pas de personnalité juridique. En d'autres mots, les associés ont une responsabilité illimitée vis-à-vis de leur société et à ses dettes.

Une société en nom collectif est créée lorsque deux personnes ou plus décident de collaborer et qu'un nom est désigné à la société. Ces personnes s'entendent sur les termes du contrat de société qui établit la prise de décision, le niveau de partage des profits et le niveau d'apport des ressources financières, des ressources humaines ou des ressources matérielles dans l'entreprise. Toute décision, soit sur la gestion de la société ou sur l'offre de services, doit être prise à l'unanimité.

Une société en nom collectif doit s'immatriculer pour pouvoir réserver le nom de la société. Il suffit de remplir un formulaire avec les informations de base de la société, soit les informations des associés, le nom de la société, l'adresse, la date de début et de fin (ou indéfinie) de votre entente.

Avantages

- Création et fonctionnement généralement plus faciles et moins coûteux;
- Division égale entre les partenaires : gestion, profits, biens, etc.;
- Coûts de démarrage divisés en parties égales entre les partenaires;
- Avantages fiscaux : les dépenses, les profits (revenus) ou déficits peuvent être inclus dans la déclaration des partenaires.

Désavantages

- Pas de différence entre les associés et l'entreprise;
- Responsabilité illimitée : les dettes sont transférées aux partenaires; en cas de faillite, leurs biens peuvent être saisis à titre de remboursement de dettes;
- Possibilité de conflits entre les partenaires;

- Établissement d'un contrat de société pour bien définir les droits et responsabilités des associés;
- Durée de vie limitée : la propriété n'est pas transférable en cas de décès, par exemple.

Exemples

- Cabinet d'avocats;
- Clinique de médecins;
- Petites entreprises, entreprises familiales;
- Deux étudiants en administration des affaires qui veulent offrir des services de consultation en démarrage d'entreprise en Alberta. Ils investissent tous les deux 250 \$ pour développer un site web et ils s'entendent sur leurs responsabilités et droits respectifs.

Visitez le <https://www.servicealberta.ca/846.cfm> pour avoir plus d'information sur le formulaire à remplir.

LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS

Définition

Une société par actions est une forme d'organisation par actions très utilisée par les grandes compagnies avec un plus grand chiffre d'affaires. Le capital est divisé par actions et les actions représentent la participation de chaque partenaire (actionnaire), proportionnellement au capital investi. En plus, à la différence des autres entreprises, une société par actions est une personne morale, soit une entité distincte des personnes qui ont acheté des actions. En d'autres mots, une société par actions est une entreprise qui a ses propres droits et obligations tout comme un individu, qui est en mesure de signer des contrats, de poursuivre ou d'être poursuivie, et d'être propriétaire de biens.

Une entreprise individuelle ou une société en nom collectif pourrait être transformée en société par actions lorsqu'il y a une augmentation significative de son chiffre d'affaires.

Une société par actions peut compter un ou plusieurs actionnaires. Les statuts et règlements qui régissent la société par actions peuvent dicter différentes catégories d'actions et chaque actionnaire peut en posséder plus qu'une. Les actions représentent le niveau de participation que possède chaque actionnaire et ses droits dans l'entreprise.

Les sociétés par actions peuvent être plus ou moins compliquées et coûteuses à mettre sur pied. Imaginez la gestion d'une multinationale (plusieurs actionnaires, employés, etc.) en comparaison avec celle d'une entreprise individuelle.

Une société par actions se crée (constitution en personne morale, incorporation) en vertu du régime provincial ou du régime fédéral. Si la société est incorporée au fédéral, elle sera

régie par la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Par contre, c'est la loi de la province qui sera appliquée si la société est constituée au provincial.

Ce choix influencera le fonctionnement de l'entreprise sur plusieurs points :

- Faire des affaires dans une seule province ou dans plusieurs;
- Utiliser son nom partout au pays ou dans une seule province;
- Lieu de résidence des administrateurs;
- Adresse du siège social;
- Frais d'incorporation de base.

Avantages

- Responsabilité limitée des actionnaires : les propriétaires ne sont pas responsables des dettes de l'entreprise;
- Personne morale : mêmes droits et obligations qu'une personne physique;
- Avantages fiscaux : une société par actions paye généralement moins d'impôts qu'une personne avec un salaire élevé;
- Sources de financement variées : pour éviter un emprunt auprès des banques, plus d'actions peuvent être offertes aux personnes intéressées à investir dans l'entreprise;
- Durée de vie continue, propriété transférable : en cas de décès d'un actionnaire, la propriété peut être transférée à son héritier. Cette existence continue permet de mieux planifier à long terme.

Désavantages

- Création et fonctionnement généralement plus coûteux : incorporation, immatriculation, permis, tenue de livres, comptable, etc.;
- Fonctionnement généralement plus complexe : la structure interne, la fiscalité et la comptabilité sont plus exigeantes;
- Possibilité de conflits entre les actionnaires et les administrateurs;
- Structure plus compliquée : une personne morale doit agir par l'intermédiaire des personnes physiques (les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants).

Exemples

- Société par actions qui vend des vêtements à travers le monde;
- Coca-Cola.

Consultez la Loi canadienne sur les sociétés par actions pour l'incorporation au niveau fédéral et la Business Corporations Act (en anglais seulement) pour l'incorporation au niveau provincial.

La création de nouvelles activités commerciales est un objectif d'intérêt social et une option pour le développement professionnel et personnel. Cependant, l'auto-emploi ou le démarrage d'une entreprise est une aventure à risque, mais ce risque peut être réduit si l'on connaît les caractéristiques de chaque type d'entreprises et si une analyse du projet (ex. : étude de marché, étude de faisabilité) est effectuée.

TABLEAU COMPARATIF DES TROIS FORMES D'ENTREPRISES

Entreprise individuelle	Société en nom collectif	Société par actions	Avantages
<ul style="list-style-type: none"> • Facile à former. • Facile à fermer. • Fonctionnement simple. • Profits non partagés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de formalités gouvernementales pour sa création ou sa fermeture. • Mise en commun des associés qui amènent à la société de l'argent ou des biens ou des services ou de l'expertise. • Flexibilité face aux changements. • Profits appartenant aux associés personnellement et non à la société. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité limitée des actionnaires, administrateurs et dirigeants. • Existence autonome des actionnaires, administrateurs et dirigeants. • Transfert de propriété facilité par rapport à la société en nom collectif. • Financement peut être plus facile à obtenir que pour les autres formes juridiques. • Fonctionnement prévu par la loi, les règlements internes et les conventions entre actionnaires (à être rédigés). • Permet d'intégrer de nouveaux « partenaires » (ex. : Actionnaires ou administrateurs). 	

Entreprise individuelle	Société en nom collectif	Société par actions	Désavantages
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité illimitée de l'entrepreneur face à son entreprise et aux dettes de celle-ci. • L'entreprise ne survit pas au moment du décès de l'entrepreneur. • Accès plus limité au capital. • Taux d'imposition plus important que pour une société par actions ou compagnie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité illimitée et solidaire des associés face à l'entreprise et aux dettes de celle-ci. • Difficulté de financement pour son expansion. • Forte recommandation d'avoir une entente écrite entre associés, car la loi ne prévoit pas le fonctionnement de la société. • Danger de désaccord entre les associés pouvant « paralyser » la société. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requier des formalités plus importantes pour sa constitution. • Régie par de nombreuses lois qu'il est impératif de respecter. • Coût de formation plus élevé que pour une société en nom collectif ou une entreprise individuelle. • Taux d'imposition avantageux. • Restrictions légales quant aux personnes pouvant être nommées administrateurs ou pouvant devenir actionnaires. 	

Entreprise individuelle

Société en nom collectif

Société par actions

- Peut être difficile de quitter le partenariat ou de racheter un partenaire.
- Taux d'imposition plus important que pour une société par actions ou compagnie.

Désavantages

• Propriétaire unique.

• Au moins deux associés.

• Propriétaire unique ou plusieurs propriétaires.

Composition

• Contrôle absolu du propriétaire.

• Contrôle partagé entre les associés selon leur convention.

• Contrôle absolu du propriétaire.

Contrôle

Source : SAJE accompagnateur d'entrepreneurs. <http://www.sajeaffaires.org>

Références

Alberta Canada. (2017). Récupéré de <http://www.albertacanada.com>

Éducaloi. (2017). Récupéré de <https://www.educaloi.qc.ca>

Fondation du Barreau du Québec. (2017). Récupéré de <http://www.fondationdubarreau.qc.ca>

Service Alberta. (2017). Récupéré de <http://www.servicealberta.gov.ab.ca/846.cfm>



Les lois et obligations

- Justin E. Kingston

Les lois et les obligations pour les entreprises en Alberta

Dans cette partie, nous expliquons les principes fondamentaux des lois et des obligations concernant les entreprises; spécifiquement, les différentes formes d'entreprises et comment ces entreprises interagissent avec leurs employés, leurs clients et leurs consommateurs. Les lois ici mentionnées sont principalement des lois provenant de l'Alberta, mais chaque juridiction au Canada possède une loi équivalente. Le contenu de cette section n'est pas exhaustif, il n'est qu'à titre informatif et ne constitue pas un avis juridique. Si vous avez une entreprise et nécessitez un avis juridique, veuillez discuter avec un avocat.

Juridiction fédérale vs juridiction provinciale

Pour commencer, il est important de se souvenir que le Canada a deux systèmes de droit. Au Québec, il y a le système de droit civil et le reste du Canada utilise la tradition britannique de la common law. De plus, il y a certaines entreprises qui exercent leur commerce dans les domaines de juridiction provinciale (ex. : la santé) et d'autres dans les domaines de juridiction fédérale (ex. : les banques). Donc, la première question qu'une entreprise canadienne doit se poser est à savoir dans quel système de droit et dans quelle juridiction elle exerce son commerce. Cette question facilitera la tâche lorsqu'il faudra déterminer les lois s'appliquant à votre entreprise.

Les formes d'entreprises

Comme mentionné précédemment, une entreprise peut prendre différentes formes juridiques. Par exemple, il y a des entreprises individuelles, des sociétés en nom collectif et des sociétés par actions. Dépendant de la forme juridique, certaines lois vont gérer les obligations légales des individus qui administrent les entreprises. Pour toutes entreprises, les considérations principales incluent les responsabilités envers les employés, les responsabilités des propriétaires, les responsabilités envers les clients ou consommateurs et les responsabilités quant à l'information privée.

Les employés

Les employés forment la base de toutes entreprises. Conséquemment, plusieurs lois et obligations se concentrent sur la protection et la gestion des employés ainsi que leur interaction avec les employeurs. Puisqu'il est essentiel d'avoir un emploi pour maintenir cette protection et cette interaction, plusieurs lois ont été mises en place pour bien régler la relation employeur-employé. On parle ici particulièrement de la protection contre la discrimination, des règles de congédiement et de la protection contre les blessures au travail.

En Alberta, les employés sont protégés de la discrimination au travail par l'Alberta Human Rights Act. Cette loi assure que les employés soient traités de façon égalitaire et qu'ils ne courent pas le risque



d'être maltraités pour des motifs illicites comme ceux fondés sur la race, l'origine nationale ou l'ethnie, la couleur de la peau, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation familiale, une déficience physique ou mentale. Les employés peuvent soumettre une plainte à l'Alberta Human Rights Commission si leurs droits ne sont pas respectés.

De plus, l'Employment Standards Code (ESC), qu'on pourrait traduire par la Loi sur les normes du travail, définit les obligations des employeurs envers les employés. L'ESC fixe une rémunération raisonnable, le droit de recevoir des congés, et énonce les obligations lors d'un congédiement. Selon l'ESC, les employés occupant certains types d'emplois doivent recevoir un salaire minimum déterminé par la loi. Également, l'ESC établit des limites d'heures de travail par jour et par semaine, ainsi que les pauses requises lors des journées de travail.

Concernant les congés de travail, tout dépend du genre d'emploi et de sa durée. Il y a également différents types de congés (ex. : maternité, maladie, vacances, etc.). Bien que ce soient les lois fédérales qui dirigent les conditions des versements d'assurance-emploi, sauf dans les cas des vacances annuelles qui sont assumées par l'employeur, c'est l'ESC qui gouverne la relation employé-employeur. Bref, les entreprises doivent s'assurer de respecter les normes établies par l'ESC. Pour en savoir plus au sujet des congés permis aux employés, veuillez consulter l'ESC.

L'ESC énonce également les obligations des employés lors d'un congédiement. Selon l'ESC, les employeurs peuvent congédier un employé sans motif en lui donnant un préavis écrit durant la période prescrite par la loi. La période de préavis dépend de la durée de l'emploi. Le préavis prescrit sous l'ESC est seulement une période minimum. Ainsi, il est important de revoir le contrat d'emploi et la common law pour déterminer si l'employé en question a le droit de recevoir une période de préavis au-delà de la période sous l'ESC. Un congédiement engendre des risques de poursuite potentielle. Donc, il est primordial de connaître les droits de l'employé en question ou de chercher un avis juridique avant de soumettre un préavis de congédiement.

Enfin, concernant les accidents au travail, l'Occupational Health and Safety Act (OHS) existe pour indemniser les employés blessés. Sous la Workers Compensation Act (WCA), un employé qui se blesse durant ses heures de travail peut recevoir une compensation financière pour sa perte de salaire en raison de journées de travail manquées. Par conséquent, l'OHS et la WCA sont deux façons de garantir un salaire aux employés qui subissent des accidents de travail. Enfin, sous ces législations, les entreprises doivent payer des redevances au gouvernement pour assurer des fonds collectifs en vue de réparations financières.

Les propriétaires

Les propriétaires d'entreprises sont ceux qui ont le plus d'obligations juridiques. Nous avons déjà mentionné qu'ils ont des obligations envers leurs employés; maintenant, nous allons discuter de leurs obligations envers le public et le gouvernement.

Peu importe le type d'entreprise, le propriétaire est responsable des retenues obligatoires (salariales et à la source) dans les chèques de paie des employés.

Une société par actions peut limiter la responsabilité individuelle d'un propriétaire-actionnaire, car la société détient une entité juridique distincte qui est responsable des obligations juridiques. Par contre, les administrateurs et dirigeants de l'entreprise ont aussi certaines responsabilités. Donc, un propriétaire-actionnaire qui est administrateur et/ou dirigeant aura des responsabilités juridiques. Par exemple, il doit assurer le respect des lois et des conventions d'actionnaires lors des transactions financières de l'entreprise.

Dans une société par actions, qui est réglementée par la Business Corporations Act, les administrateurs doivent agir de bonne foi et dans les intérêts supérieurs de l'entreprise. Avec cette règle, les administrateurs doivent procéder prudemment, de façon convenablement informée, et arriver à une décision raisonnable à la lumière des circonstances que l'administrateur connaît ou aurait dû connaître sur les opérations d'une entreprise. Cependant, les administrateurs sont personnellement responsables du salaire des employés (jusqu'à un maximum de six mois), des taxes et des déductions à la source non remises, et des contaminations ou dégâts environnementaux.

Si vous êtes entrepreneur, administrateur ou dirigeant d'une entreprise, nous vous encourageons à consulter un avocat afin de bien comprendre vos obligations et responsabilités.



Les clients/consommateurs

Comme pour les employés, la protection des intérêts des clients est importante. La Fair Trading Act (loi provinciale) et la Loi sur la concurrence (loi fédérale) établissent les obligations de l'entreprise envers ses clients ou consommateurs. La Fair Trading Act s'assure que les clients ou les consommateurs ne se retrouvent pas dans une situation vulnérable ou soient victimes de pratiques déloyales. Elle fournit une liste non exhaustive de pratiques déloyales telles que l'influence indue, l'exagération et la conclusion d'une transaction sachant que le consommateur ne va pas recevoir un bénéfice raisonnable pour le bien ou le service.

Ensuite, la Loi sur la concurrence établit des règles pour prévenir la corroboration parmi les entreprises et pour assurer aux consommateurs des prix compétitifs et une variété de produits. Les entreprises ne peuvent pas s'entendre sur un prix fixe ou la disponibilité des produits ou le contrôle de la production. De plus, cette loi criminalise certains actes tels que la fausse publicité pour des intérêts commerciaux quelconques.

L'information privée

Un dernier point à mentionner à propos des obligations des entreprises concerne l'information privée des employés, des clients et des consommateurs. La Personal Information Protection Act de l'Alberta, ou l'équivalent retrouvé dans les autres juridictions canadiennes, explique que les entreprises et les organisations sans but lucratif doivent s'assurer de bien protéger les informations personnelles (ex. : le numéro d'assurance sociale, le numéro de carte de crédit, etc.) obtenues par leur interaction avec les clients ou consommateurs, et les employés.

En guise de conclusion, les lois applicables aux entreprises ont comme objectif d'assurer l'harmonie dans les échanges commerciaux tout en protégeant les intérêts des employeurs, des employés, des administrateurs et des clients ou consommateurs de l'entreprise. Plusieurs intérêts juridiques se croisent et peuvent créer des liens complexes. Nous espérons que les points abordés dans ce texte vous aideront à identifier les enjeux juridiques potentiels selon vos circonstances. Pour terminer, il est toujours prudent de recevoir un avis juridique concernant les droits, les obligations et les responsabilités qui s'appliquent à vous, peu importe votre rôle dans une entreprise.



Le plan d'affaires

- Michel Bouchard

Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?

Le plan d'affaires est un document essentiel lors du démarrage, du rachat ou de la succession d'une entreprise. Il présente de manière claire, succincte et précise en quoi consiste le projet, qui en est responsable et comment il se réalisera.

Pourquoi rédiger un plan d'affaires?

Le plan d'affaires sert notamment à définir le cadre financier, les objectifs, les stratégies et à présenter les promoteurs du projet. Son utilité ne saurait être exagérée, puisqu'il permet d'en clarifier le fonctionnement. Votre plan d'affaires doit, ni plus ni moins, démontrer la viabilité financière de l'entreprise et établir son fonctionnement. Un bon plan d'affaires est également un outil de choix pour obtenir du financement auprès des investisseurs. Il permet de répondre aux questions que ces derniers pourraient avoir relativement au projet :

- Comment l'entreprise rejoindra-t-elle son marché cible?
- Quelle sera la marge de profit?
- Comment le projet se distingue-t-il des concurrents?
- Quelle est la mission de l'entreprise?
- Pourquoi avoir installé le siège social à tel endroit?

C'est donc une première occasion de tester une idée et d'en évaluer la réception.

Les sections d'un plan d'affaires

La longueur des plans d'affaires peut varier d'un modèle à l'autre. Toutefois, les plans d'affaires professionnels comprennent tous des éléments communs. Divisons le modèle actuel en huit sections :

- I. Page de présentation
- II. Résumé du projet d'entreprise
- III. Description détaillée du projet
- IV. Stratégie marketing
- V. Plan des ressources humaines
- VI. Plan organisationnel et modèle d'affaires
- VII. Prévisions financières
- VIII. Annexes et documents

I. Page de présentation

La page de présentation d'un plan d'affaires expose les noms des principaux promoteurs et affiche le nom de l'entreprise en projet. N'oubliez pas d'y ajouter les coordonnées

(téléphone, adresse, courriel, etc.) et la date de remise du plan.

À ne pas négliger! Suscitez une première réaction positive et affichez les couleurs du projet tout en démontrant votre sérieux.

II. Résumé du projet d'entreprise

Le résumé est une courte présentation du projet de l'entreprise. On y retrouve les principales caractéristiques de l'entreprise et un aperçu des sections du plan d'affaires. Vulgarisez au maximum les concepts trop techniques. Vous pouvez y tester vos premiers slogans, vos arguments de vente et votre énoncé de mission.

Il s'agit d'une section extrêmement importante. Elle doit :

- Attirer l'attention du lecteur afin de l'amener à consulter les détails du projet dans le reste du document;
- Vulgariser le projet pour des lecteurs néophytes.

Rédigez cette section en dernier puisqu'elle présente l'ensemble des éléments contenus dans le plan d'affaires.

III. Description détaillée du projet

Cette section sert à expliquer plus en détail en quoi consiste le projet. Elle doit convaincre un lecteur qui ne connaît pas le domaine. Évitez le jargon trop technique et les expressions complexes.

- Qui sont les promoteurs?
- Quel est le marché cible?
- En quoi le projet est-il original?
- S'agit-il d'une nouvelle entreprise, d'un rachat ou d'une succession?
- Quels sont les produits ou les services offerts?
- Quels sont les objectifs à atteindre?
- Quelles sont les lois concernant les activités de l'entreprise?

Autrement dit, c'est ici qu'on présente le projet lui-même et les gens impliqués. Un lecteur doit comprendre ce que l'entreprise offre, son marché et ses objectifs à court, moyen et long termes. Déterminez des objectifs précis et réalistes.

Démontrez l'originalité du projet, surtout si le domaine est émergent ou saturé par la concurrence.

Définissez également le cadre légal des activités de l'entreprise. Après avoir fait vos recherches, assurez-vous d'inclure toutes les lois, normes et réglementations qui concernent votre domaine d'activité. Annexe des documents pertinents au besoin.

IV. Stratégie marketing (numérique et traditionnelle)

C'est ici que vous expliquez comment l'entreprise s'y prendra pour vendre ses produits et services. Démontrez votre maîtrise du domaine et précisez comment s'effectuera la mise en marché. Cette section doit répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les clients?
- De quelle manière les rejoindrez-vous?
- Quel est votre positionnement et combien coûtent les produits et services?
- Quelle place l'Internet occupe-t-il dans votre stratégie de communication?

Peu importe le secteur d'activité, pour vendre, il faut d'abord qu'on vous trouve! Présentez la clientèle et illustrez les moyens que vous utiliserez pour les rejoindre.

Les entreprises modernes ont d'ailleurs un grand intérêt à utiliser les outils du web. Nul besoin d'y investir tout son budget marketing; un site web minimaliste et une page Facebook suffisent pour commencer.

On suggère parfois d'effectuer une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (analyse FFPM). Une toute nouvelle entreprise pourrait ainsi faire état d'un produit plus fiable et moins dispendieux, sans toutefois bénéficier de la même notoriété qu'une marque bien connue.

Ne craignez pas de dévoiler les faiblesses de votre projet et les menaces potentielles. Vous n'y perdrez pas de plumes, au contraire! Vous démontrerez votre maîtrise du domaine en étant transparent.

V. Plan des ressources humaines

Cette section présente la distribution du travail et les objectifs à atteindre pour chacun des promoteurs et des employés. Une méthode bien connue d'organisation des tâches (Qui fait Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi, ou encore, QQQCCP) simplifie l'élaboration du plan des ressources humaines :

- Qui? Quelle personne ou quelle équipe effectue la tâche?
- Quoi? De quelle tâche est-il question?
- Où? À quel(s) endroit(s) se déroule la tâche?
- Quand? À quel moment la tâche se déroule-t-elle? Combien de temps dure-t-elle?
- Comment? De quelle manière la tâche est-elle réalisée?
- Combien? Combien d'employés sont concernés? Quels sont les coûts? Quelles sont les retombées?
- Pourquoi? Quel est l'objectif? Dans quel but cette tâche est-elle réalisée par l'entreprise?

Définissez le rôle et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe. L'organisation et la distribution du travail sont des aspects à ne pas négliger. Assurez-vous qu'aucun rôle n'est superflu et qu'aucune tâche n'est inutile.

VI. Plan opérationnel (fonctionnement de l'entreprise)

Cette section aborde le quotidien et le fonctionnement concret de l'entreprise.

- **Activités quotidiennes.** Quelles sont les heures d'ouverture? S'il s'agit d'une entreprise saisonnière, indiquez les variations encourues selon les saisons. Précisez comment l'entreprise interagira avec les fournisseurs.
- **Installations.** Quels sont les besoins en matière d'infrastructures? En cas de location ou s'il y a des ententes signées, ajoutez en annexe tous les documents pertinents. Si vous prévoyez des projets d'expansion ou d'amélioration, indiquez leur nature et les coûts associés.
- **Gestion et administration.** Comment seront gérés les stocks? Comment tiendrez-vous les livres à jour? Comment assurerez-vous le soutien à la clientèle?
- **Besoins technologiques.** Quels seront les besoins technologiques de l'entreprise, en incluant tous les experts et consultants externes qui vous accompagneront?

Le plan opérationnel complète ainsi le plan des ressources humaines (distribution des tâches et des responsabilités) abordé au point précédent.

VII. Prévisions financières et cadre financier

Cette section contient les prévisions financières sur plus ou moins cinq ans ainsi que les informations sur vos prêts, sur les investissements et sur les dépenses prévues :

- **Prévisions financières.** Cela inclut votre budget de démarrage, vos investissements de départ, le fonds de roulement, les salaires, les ventes et les dépenses. Indiquez les pertes et profits envisagés pour l'entreprise. Il est recommandé de préparer plus d'un scénario (optimiste, réaliste et conservateur) pour considérer différentes avenues.
- **Prêts et investissements.** De quel montant aurez-vous besoin pour démarrer le projet? À quelle somme emprunterez-vous pour l'investissement de départ? Faites ici état de tous les prêts, ententes et achats nécessaires pour lancer l'entreprise. Mentionnez tous les prêts futurs et potentiels qui seront requis au cours des prochaines années, pour des améliorations ou des rénovations. N'oubliez pas d'indiquer comment vous rembourserez ces emprunts.
- **Salaires et prélèvements.** Comment comptez-vous vous payer? Votre montage financier doit prévoir non seulement les salaires des employés et les paiements aux fournisseurs, mais il doit également prévoir votre salaire.
- **Évaluation des risques et garanties.** Quelles sont les garanties que vous offrez à vos investisseurs? Les risques associés à leur investissement sont-ils calculés? Vous devez expliquer comment vous comptez réduire les risques et garantir le remboursement de vos emprunts.
- **Formation et perfectionnement.** Prévoyez un budget pour mettre à jour les connaissances, les méthodes et les pratiques de l'entreprise.

Un comptable peut vous accompagner dans la rédaction de cette section. Il vous conseillera dans la planification saine des finances de votre entreprise.

VIII. Annexes et ajouts possibles

Comme souligné plus tôt, les modèles de plans d'affaires diffèrent, autant en raison des particularités des projets qu'en raison des personnalités des entrepreneurs.

En effet, c'est aussi un document qui représente votre entreprise. Une fois entre les mains d'un investisseur, il doit vendre l'idée du projet pour vous.

Voici quelques annexes que vous pourriez ajouter à votre plan d'affaires afin de le bonifier ou de le personnaliser :

- Plan de mise en œuvre;
- Tableau du montage financier;
- Stratégie de sortie;
- Ententes et contrats d'approvisionnement;
- Liste de clients et de prospects;
- Guide des opérations;
- Baux, locations, factures pour les équipements et le matériel de démarrage, etc.

Conclusion

La rédaction d'un plan d'affaires demande beaucoup de temps et de recherche. Idéalement, c'est à l'entrepreneur ou au promoteur de le rédiger. Ils sont les mieux placés pour présenter le projet. En cas de besoin, consultez des spécialistes (associations économiques de votre région, comptables, rédacteurs professionnels, conseillers, mentors, etc.) pour vous accompagner dans votre rédaction.

Il existe aussi de nombreuses ressources en ligne pour vous aider. Référez-vous à la liste suivante pour obtenir d'autres trucs et astuces pour créer un plan d'affaires pleinement efficace.

Références

Banque de développement du Canada. (s.d.). Modèle de plan d'affaires. Récupéré de <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/pages/modele-plan-affaires.aspx>

Définitions Marketing, l'encyclopédie illustrée du marketing. (2016). Définition de « Persona en marketing ». Récupéré de <http://www.definitions-marketing.com/definition/persona-en-marketing/>

Futurpreneur Canada. (2017). Rédacteur de plan d'affaires. Récupéré de <https://www.futurpreneur.ca/fr/bplan/>

Info entrepreneurs. (s.d.). Guide de rédaction d'un plan d'affaires. Récupéré de <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guide-de-redaction-d-un-plan-d-affaires/>

Investissement Québec. (2014). Rédaction d'un plan d'affaires. Récupéré de http://www.investquebec.com/documents/qc/produitsfinanciers/PlanAffaires_fr.pdf

Réseau Entreprises Canada. (s.d.). À quoi sert le plan d'affaires? Récupéré de <http://www.entreprisescanada.ca/fr/planification/a-quoi-sert-le-plan-daffaires/>

Réseau Entreprises Canada. (s.d.). Rédiger son plan d'affaires. Récupéré de <http://entreprisescanada.ca/fr/planification/rediger-son-plan-daffaires/>

La recherche de financement

- Patrice Gauthier



Mise en contexte de la recherche de financement

Pour commencer, mentionnons d'emblée que la diversification du financement est un processus que l'on priorise quand on a besoin d'argent, ou en termes plus techniques, d'une ressource financière. Premièrement, est-ce que la ressource financière est un objectif? À mon avis, non. La ressource financière est un outil que vous devez apprendre à maîtriser, tout simplement. Cet outil peut construire une entreprise, assurer sa pérennité ou même provoquer sa fermeture. Voilà toute l'importance de comprendre la gestion de cette ressource qui est, bien entendu, limitée.

La ressource financière se doit d'être coordonnée de manière équitable avec deux autres ressources : la ressource humaine et la ressource matérielle. L'entrepreneur se doit d'établir une vision claire de son entreprise afin de bien orchestrer la mobilisation de ces trois ressources, dont l'équilibre se fait par l'investissement de l'entrepreneur en unité de temps. Une (1) unité de temps de planification équivaut à quatre (4) unités de temps de réalisation. La planification est une étape importante afin de maximiser les trois ressources, de minimiser les pertes, d'atteindre la rentabilité visée et d'assurer l'investissement, la solvabilité et la pérennité d'une organisation.

L'analyse du contexte interne et externe de la personne morale

Processus d'analyse interne

L'étape de diversification du financement débute avec le budget ou la prévision budgétaire qui est l'outil de lecture et d'analyse de la ressource financière. Suite à l'analyse, vous devez bien observer le contexte ou l'environnement afin de bien ancrer l'analyse budgétaire en pleine symbiose avec une stratégie de croissance ou de survie d'une structure entrepreneuriale : une entreprise privée, une coopérative, un organisme à but non gouvernemental (ONG) ou organisme à but non lucratif (OBNL), une entreprise d'économie sociale ou un travailleur autonome. Je vous propose d'expliquer certains concepts que nous allons illustrer à la fin de ce texte par des exemples vécus.

Pourquoi réaliser un exercice de diversification du financement?

- Assurer la survie d'un produit, d'un service ou des investissements;
- Maximiser l'efficacité et la rentabilité de la structure;
- Assurer une croissance;
- Développer la pérennité des structures physiques et organisationnelles;
- Supporter une initiative ponctuelle;
- Faire de la recherche et du développement (haut risque = fort retour ou grande perte).

Processus d'analyse du contexte externe

La gestion du risque devient essentielle à cette étape, car vous pouvez analyser, mais vous ne pourrez pas contrôler. Cependant, voici trois angles importants à considérer avant d'investir des ressources dans une direction :

Comment créer de la ressource interne?

- A. Vendre un produit ou un service;
- B. Faire des investissements;
- C. Dans le cas d'un OSBL, vendre la capacité de livrer des services et de livrer des résultats en échange de subventions gouvernementales.

Comment trouver du financement? En appliquant un processus de diversification du financement. En voici les étapes :

- A. Trouver une idée;
- B. Évaluer la valeur de l'idée (avec la mission, la vision, les valeurs, l'historique, le territoire, le produit, le service et les investissements);
- C. Évaluer la capacité de mobilisation des ressources (matérielles, financières et humaines);
- D. Développer une ou des stratégies ainsi que la gestion du risque de l'investissement (les ressources);
- E. Déterminer l'échéancier (gestion de temps et des liquidités financières);
- F. Assurer la qualité des réponses à la demande du bailleur de fonds, du partenaire financier ou du client;
- G. Voir l'influence de la réponse (voir l'influence possible de votre réseau; toute structure est humaine);
- H. Obtenir une réponse négative (il faut absolument comprendre pourquoi);
- I. Obtenir une réponse positive (vous allez devoir transformer la ressource financière en résultat);
- J. Compiler et communiquer les résultats ainsi que la valeur ajoutée de l'entente qui prouvera que vous étiez le meilleur investissement;
- K. Évaluer le coût réel (vos entrées financières et vos dépenses) et le taux de succès de vos résultats;
- L. Analyser et émettre des recommandations pour le futur.

Où trouver le financement interne (venant du propriétaire ou des actionnaires) et externe (amis, banques, bourses de valeurs mobilières, etc.)?

- A. Famille, amis et réseau personnel;
 - 1. Retour sur l'investissement;
 - 2. Collaboration à une idéologie;
 - 3. Simple désir d'aider une personne aimée.
- B. Gouvernement;
 - 1. Financement de programmations;
 - 2. Financement de projets;
 - 3. Contrats gouvernementaux (les gouvernements canadiens achètent pour 12 milliards de dollars annuellement).
- C. Compagnies;
 - 1. Dons de charité;
 - a. Crédits d'impôt.

- 2. Commandites;
 - a. Augmentation de la visibilité de leurs produits ou de leurs services;
 - b. Positionnement de la compagnie dans un marché.
- D. Structure d'aide;
 - 1. Incubateur : accès à un service d'avocat, de comptable, etc.;
 - 2. Microprêts;
 - 3. Prêts de locaux, de matériel.
- E. Groupe d'investisseurs;
 - 1. L'objectif est de mettre du capital financier ensemble pour saisir des occasions d'investissement.
- F. Création de revenus dans le marché;
 - 1. Vente de produits ou de services;
 - 2. Investissements;
 - a. Fonds de capital de risque.
- G. Fondations;
- H. Crédit bancaire.

L'expérience nous démontre que pour atteindre notre objectif de diversification du financement, nous devons concentrer nos actions en trois cibles stratégiques dans un espace-temps, car comme toute bonne chose et afin de parvenir à un niveau de qualité, il faut investir du temps. Voici les trois actions :

- A. Réduction des coûts;
- B. Attraction de nouvelles sources de revenus;
- C. Exportation du savoir-faire (créer de nouvelles sources de financement ou ouverture de marchés).

Exemples de stratégies de financement

Accroissement des revenus : stratégie de recherche de financement

Éco-Ouest est un OSBL qui réalise ses activités dans les quatre provinces de l'Ouest canadien.

Le mandat d'Éco-Ouest consiste à encourager les municipalités de l'Ouest canadien à participer à l'écologisation de leur économie locale et régionale avec la création d'inventaires des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que l'élaboration de plans d'action en matière de changements climatiques.

Le directeur général actuel, M. Dany Robidoux, a développé Éco-Ouest avec la collaboration du ministère fédéral de la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada qui assure les frais fixes de l'association dans la réalisation de son mandat. Par la suite, Éco-Ouest a su diversifier ses sources de revenus en développant de la capacité en recherche de financement et en créant des relations avec des partenaires. Un partenaire très important avec qui Éco-Ouest collabore est la Fédération canadienne des municipalités (FCM). Cette

alliance entre les municipalités de l'Ouest canadien, Éco-Ouest et la FCM permet aux municipalités d'augmenter leur chance de manière considérable d'octroyer des ressources financières dans des projets économiques verts. De par l'intervention d'Éco-Ouest, la Ville de Saint-Paul au nord-est d'Edmonton en Alberta, a reçu plusieurs milliers de dollars afin de mieux gérer ses déchets.

Réduction de frais de fonctionnement : stratégie de regroupement d'achats

La coopérative de services partagés des Réseaux de développement économique et d'employabilité (RDÉE) est une coopérative d'envergure canadienne.

Son mandat est de créer un pouvoir d'achat regroupé afin d'améliorer l'offre d'achat de divers produits et services, et de réduire les coûts de fonctionnement opérationnels du Réseau et éventuellement, les coûts aux membres et clients.

La coopérative, fondée en 2015, est un projet des plus innovateurs en matière de mobilisation nationale stratégique. Il y a un RDÉE par province et territoire canadien à l'exception du Québec. Tous les RDÉE ensemble représentent une force économique de 165 employés dans 30 points de services au Canada et de 20 millions en pouvoir d'achat. Donc, en ayant recours au principe de l'économie d'échelle, la coopérative a utilisé un processus d'appel national afin d'aller chercher le meilleur fournisseur possible en service d'assurance. Lors de la première année d'opération, les RDÉE ont épargné plus de 77 000 \$ et ont augmenté considérablement la qualité des services à leurs employés.

Capitalisation des ressources financières : stratégie de capitalisation dans une fondation

L'Association canadienne-française de l'Alberta (ACFA) est un OSBL et le porte-parole officiel de la francophonie albertaine. Il y a plusieurs années, l'ACFA a vendu un terrain à Radio-Canada pour plusieurs milliers de dollars. Notre gouvernance de l'époque a décidé de mettre cette somme – importante à ce moment – dans un fonds. Le fonds est gouverné par les anciens présidents de l'ACFA. Aujourd'hui, ce fonds génère plusieurs milliers de dollars chaque année. Cet argent est affecté au budget d'exploitation de l'ACFA provinciale. Cette somme permet à l'ACFA provinciale d'être la seule association porte-parole au pays, de jouir d'un degré important d'indépendance financière et d'assurer sa propre vitalité à long terme, car elle ne dépend pas du gouvernement pour sa survie.

Conclusion

La recherche de financement est un art qui repose sur plusieurs années d'expérience, car le seuil de réussite que vous allez atteindre dans ce domaine dépendra beaucoup de vos connaissances et de votre capacité d'analyse. Tout d'abord, vous ne devez pas oublier de bien connaître votre structure légale et de bien prendre le temps de comprendre son environnement, un exercice de compréhension qui vous aidera aussi dans votre analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM). La recherche de financement est rarement simple et demande parfois un certain degré de créativité et d'innovation. Le plus grand défi est la gestion des liquidités et des ressources humaines qualifiées dans l'espace-temps. La culture entrepreneuriale, au fil du temps, peut bâtir des structures physiques et sociales des plus bénéfiques pour les humains.

Les ressources humaines

- Fatima-Ezzahra Zaid

Introduction

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines?

La notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH). Ce dernier concept est beaucoup plus large puisqu'il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent.

À ce titre, la GRH comporte plusieurs facettes, complémentaires, indissociables et surtout, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces facettes constituent les caractéristiques de cette activité primordiale de l'organisation. En effet, la GRH détermine la stratégie de fonctionnement de l'entreprise et le suivi des performances, car elle comprend :

- La gestion du recrutement et des affectations;
- La gestion des rémunérations;
- La gestion des carrières;
- La gestion des formations;
- La gestion sociale;
- L'appréciation de la performance;
- La responsabilité sociale de l'entreprise;
- La gestion du temps de travail de chaque salarié;
- La gestion du dialogue social;
- La gestion des connaissances;
- L'hygiène, la santé et la sécurité au travail.

GRH et TPE/PME

(toutes petites entreprises/petites et moyennes entreprises)

Dans les TPE/PME, les RH sont gérées d'une manière moins formelle et moins structurée que dans les grandes entreprises. Les contraintes financières liées à cette fonction font que les dirigeants des PME optent pour une gestion centralisée et à moindre coût. Toutefois, les domaines englobés par la GRH restent les mêmes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

La GRH suscite de grands moyens financiers, inadaptés aux TPE/PME. Les pratiques de GRH y sont ainsi peu structurées, et ce, malgré les conséquences financières et les obligations légales; les PME se concentrent plutôt sur une gestion ponctuelle et occasionnelle de leurs moyens humains.

Par conséquent, faute de moyens financiers et de capacités d'investissement dignes des grands groupes, les dirigeants de PME adoptent une gestion plus flexible et réactive de leur personnel, en

s'appuyant sur la proximité dans les rapports hiérarchiques. En effet, pour les PME, la direction générale est représentée par le chef d'entreprise qui mène un effectif réduit de 10 à 50 salariés. Ainsi, plus le nombre d'employés est bas, plus la connaissance de chacun par le dirigeant est grande. Ceci permet une gestion ponctuelle, immédiate et individuelle de chaque salarié, par une seule et même personne. Ceci donne également lieu à une valorisation de chaque salarié, à travers la proportion de sa place au sein d'un nombre limité de salariés.

Au niveau structurel, la proximité hiérarchique et l'effectif réduit entraînent une gestion centralisée et directe des moyens humains par le dirigeant, sans avoir à passer par un intermédiaire. Cette gestion se fait également à travers la communication directe et les entretiens fréquents, afin de suivre l'évolution de chaque employé et de l'encadrer d'une manière continue.

Le recrutement

Comprendre ce que veulent les travailleurs

Lorsque les entreprises ont besoin de rivaliser pour les meilleurs travailleurs, mais ne peuvent pas surpasser les taux de rémunération offerts par les concurrents, une bonne façon de se démarquer est d'offrir quelque chose d'unique. La clé est de comprendre vos employés idéaux et leur valeur, d'offrir ce que vous pouvez et de compenser autant que possible ce que vous ne pouvez pas. Cette compensation peut comprendre :

- De meilleures prestations, comme les régimes de retraite, l'assurance maladie et les régimes dentaires;
- Des avantages attrayants tels que des programmes de reconnaissance, une garderie sur place et des laissez-passer de salle de sport ou de transport en commun;
- Une culture de travail unique, qui interpelle fortement les types d'employés que vous recherchez;
- Des possibilités de croissance, comme le développement en milieu de travail, le mentorat et les frais de scolarité payés;
- La flexibilité et la conciliation travail-vie personnelle.

La création d'un plan de recrutement

Un bon plan de recrutement décrit les compétences et l'expérience dont votre entreprise a besoin pour être maintenue en activité et en croissance. Il communique les politiques et les pratiques pertinentes à tous ceux qui ont un intérêt dans les décisions d'embauche. La figure ci-dessous présente les étapes d'un processus de recrutement typique. Vous pouvez utiliser ceci comme modèle et le modifier au besoin.

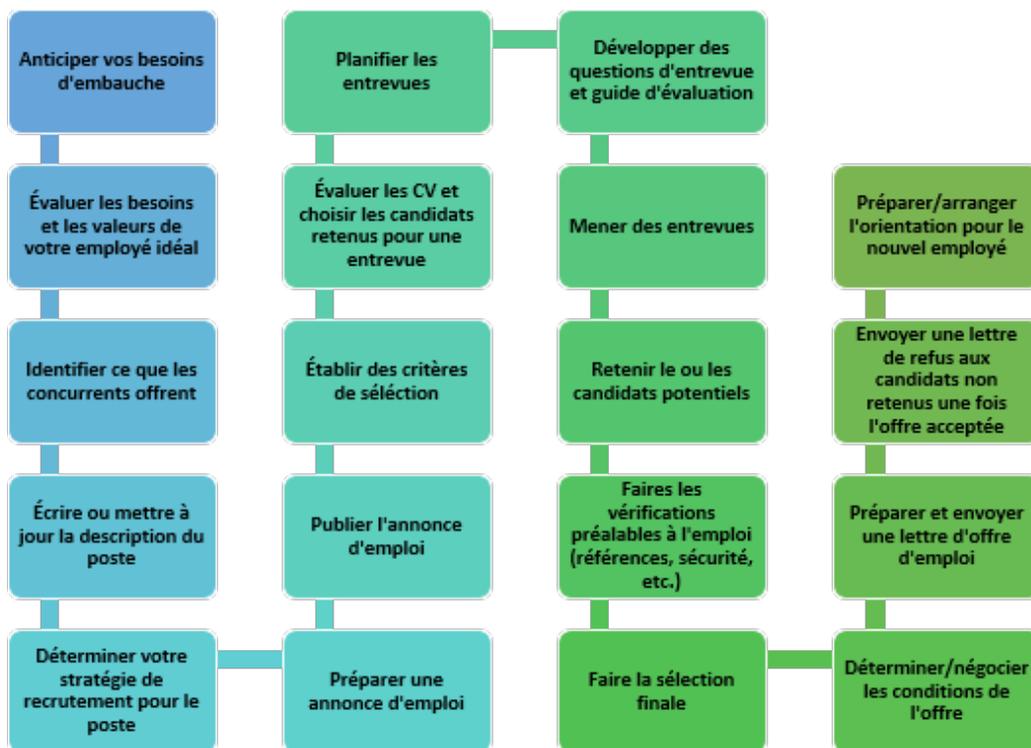


Figure 1 : Les étapes d'un processus de recrutement. Conception de Fatima-Ezzahra Zaid. Inspiré de https://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Resourcer/recruitment_workflow_infographic_FR.pdf?t=1486745887803

L'affichage de poste

Suite à une analyse de poste préalablement établie, cette étape permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs, les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, et les conditions de travail. La somme de ces points nous permet donc de rédiger une offre d'emploi et de l'afficher par la suite. Utilisez de multiples façons afin de propager votre offre :

- Recrutement en interne;
- Présence lors de salons de l'emploi;
- Recrutement sur l'Internet;
- Publicité;
- Recrutement par les agences de placement;
- Recrutement dans des établissements postsecondaires.

L'un des défis à relever pour trouver des candidats idéaux réside dans le choix d'outils Internet que vous utiliserez, puisque différents types de travailleurs sont mieux repérés grâce à certains médias. Essayez de savoir où vos candidats cibles passent la plupart de leur temps sur les médias sociaux ou pour la recherche de travail. Par exemple, si votre organisation se concentre principalement sur le recrutement de cols blancs (superviseur, cadre), des sites comme LinkedIn peuvent donner de bons résultats. Pour les autres emplois de type secondaire (ouvrier, chef d'équipe technique), les sites de médias sociaux tels que Facebook, craigslist ou Kijiji peuvent être des endroits utiles pour repérer des candidats.

L'évaluation des candidats et l'entrevue

Vous avez trouvé assez de candidats potentiels pour commencer le processus d'évaluation. Il est maintenant temps d'évaluer les curriculum vitae, d'établir des entrevues et de procéder à des vérifications de références.

Après avoir déterminé une liste restreinte de candidats, vous êtes prêt à planifier les entrevues. Pour développer vos questions, revenez à la description du poste et établissez les critères de sélection. Quelles compétences sont essentielles? Quelles sont celles qui représentent un plus?

Trois types principaux de questions d'entrevue peuvent être utilisés :

- Les questions comportementales interrogent le candidat à propos de situations réelles passées. Elles invitent le candidat à s'évaluer lui-même ou à évoquer ses comportements antérieurs;
- Les questions situationnelles demandent au candidat d'expliquer comment il pourrait gérer certains scénarios hypothétiques;
- Les questions générales typiques telles que :
 - Pourquoi voulez-vous travailler ici?
 - Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans un emploi?
 - Où vous voyez-vous dans cinq ans?
 - Quel style de supervision préférez-vous?

Dans un dernier temps, la vérification des références est une partie essentielle du processus d'embauche.

L'offre d'emploi et le contrat

Lorsque vous avez trouvé le bon candidat, les prochaines étapes sont de négocier le *package* de compensation et ensuite de faire votre offre. Vous pouvez vous attendre à ce que certains candidats tentent de négocier non seulement le salaire, mais le *package* de rémunération en entier, y compris les vacances payées, les commissions de vente, l'assurance maladie et l'assurance vie, et même le titre d'emploi. Une négociation réussie sur le salaire et les avantages sociaux devrait laisser à la fois l'employeur et l'employé potentiel avec un sentiment heureux.

Puis, préparez le contrat de travail en incluant :

- Le titre du poste et sa description;
- La date et le lieu de début et de fin, si applicable;

- La compensation;
- Les assurances et avantages;
- Les congés payés, y compris les vacances, congés de maladie, jours personnels ou autres;
- Les prestations de retraite telles que les REER collectifs, le cas échéant;
- Les heures de travail;
- Les détails sur la période probatoire, le cas échéant;
- Les détails relatifs aux attentes de déplacement, le cas échéant.

Une fois que vous avez réussi à recruter un candidat et signé un contrat formel, il est temps d'orienter votre nouvelle recrue à son lieu de travail, son rôle et ses collègues.

Enfin, n'oubliez pas d'envoyer de courtes lettres aux candidats qui n'ont pas obtenu le travail. Vous n'avez pas besoin d'expliquer votre choix. Soyez tout simplement respectueux et laissez la porte ouverte à des possibilités futures.

Retenir votre personnel

Comprendre les travailleurs d'aujourd'hui

Les employés de cultures, d'aptitudes et de générations différentes ont des besoins, des valeurs et des attentes différentes. Pour attirer et retenir ces travailleurs, il est donc nécessaire de comprendre qui ils sont. Les employeurs et les gestionnaires qui comprennent les différences entre les employés peuvent anticiper les difficultés et aider à les résoudre.

Ces différences peuvent être directement influencées par la dissemblance entre les générations (les baby-boomers, les X et les Y). Cet écart générationnel suscite des divergences dans les objectifs de vie, les façons de travailler ou de socialiser, et dans l'utilisation de la technologie.

Les nouveaux arrivants au Canada peuvent être réticents à s'exprimer sur les tâches ou les situations qui les rendent mal à l'aise. Évidemment, de mauvaises compétences linguistiques peuvent poser problème. Les employés pourraient cesser de travailler pour éviter l'embarras d'admettre qu'ils ne peuvent pas bien lire ou s'exprimer dans la langue du travail.

Enfin, certaines personnes peuvent considérer les événements sociaux sur le lieu de travail comme stressants ou comme une perte de temps. D'autres employés, étant trop modestes, pourraient se sentir blessés dans les évaluations de performance tandis que certains pourraient devenir frustrés s'ils ne sont pas considérés pour une promotion ou une augmentation de salaire.

Fournir un paquet « salaire et avantages sociaux »

Certains employeurs estiment qu'un chèque de paie important, voire raisonnable, devrait suffire à retenir leur personnel. Les salaires élevés peuvent attirer les gens, mais si d'autres aspects de l'emploi ne sont pas favorables dans un marché de travail concurrentiel, les salariés peuvent ne pas être motivés à rester.

Les employeurs peuvent choisir d'offrir des plans additionnels de rémunération tels que :

- La rémunération basée sur la rétention, comme un bonus pour une durée déterminée (ex. : après trois ans de travail, un bonus de 10 000 \$);
- La rémunération basée sur le rendement, fondée sur des objectifs clairement mesurables pour une personne, une équipe ou une organisation (prime de fin d'année).

Les employés apprécieront toujours un milieu de travail offrant des avantages tels que l'assurance vie et l'assurance invalidité et/ou l'assurance médicale et dentaire. Certains avantages peuvent être sous la forme d'horaires de travail flexibles, de participations à des conférences, d'adhésions aux associations professionnelles, de rabais sur les produits ou services de la société, de billets ou cartes mensuelles de transport collectif, de prix ou de certificats de reconnaissance pour un projet réussi ou simplement d'un sincère remerciement offert publiquement ou en privé.

Les études en RH montrent qu'une forte culture de reconnaissance peut être un outil de rétention puissant. Valoriser le personnel peut avoir différentes raisons telles qu'une performance individuelle exceptionnelle, la performance d'équipe, la sécurité, la qualité, le service à la clientèle, la réduction des coûts ou l'innovation.

Perfectionnement des employés

Les travailleurs classent régulièrement les possibilités d'apprentissage et le développement des compétences sur leur liste de souhaits. Les organisations qui appuient la formation, le perfectionnement professionnel et les plans de rendement font état de meilleures marges, d'une amélioration de la productivité et du moral des employés, ainsi que d'une réduction des erreurs et accidents. Le développement des talents des employés peut se faire par plusieurs moyens, comme la formation formelle (en ligne ou en classe), le coaching et le mentorat, des conférences ou des ateliers, etc.

Autres raisons pour lesquelles les employés restent

Les suggestions suivantes peuvent aider vos employés à atteindre l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, ce qui permet à l'organisation de maintenir sa rétention. Les travailleurs d'âges et d'origines variables peuvent apprécier différents choix, y compris :

- Des horaires de travail flexibles;
- Une réduction des semaines de travail;
- Des semaines de travail comprimées;
- Des jours personnels ou congés;
- Du télétravail;
- Des ressources ou installations de garde d'enfants;
- Des installations de remise en forme sur place ou des abonnements payants;
- Des activités de bien-être sur place (massothérapie, cours de yoga, etc.).

Conclusion

Ce guide, destiné aux entrepreneurs, vous présente une vision compartimentée (recrutement, évaluation, rémunération) de la gestion des ressources humaines et il doit vous inciter à aller au-delà, afin de donner du sens à la « fonction humaine » au sein de votre organisation.

Le désir d'amélioration continue et la volonté de créer un milieu de travail équitable, sain et valorisant doivent alimenter les démarches pour mettre en œuvre les principes de GRH. Dans cette optique, ce guide pour jeunes entrepreneurs se veut un outil pour vous aider à vous orienter correctement lors du démarrage de votre entreprise et dans la gestion de votre personnel. Soyez certain qu'une telle démarche favorisera la création d'un environnement de travail stimulant pour les employés.

L'entreprise qui aura le souci de mettre en place une démarche structurée et bien établie de GRH telle que proposée dans ce guide aura une longueur d'avance pour attirer des candidats potentiels. Le fait de démontrer que la qualité de vie au travail et la GRH sont des priorités pour l'organisation contribuera à la rétention du personnel.

Évidemment, la méthode ainsi que certains outils proposés ci-dessus méritent d'être teintés par la couleur et la culture de chaque entreprise. Leur application concrète ne sera possible que si les gestionnaires consacrent du temps à cet aspect stratégique, croient en la valeur du capital humain et misent sur le développement des ressources à l'intérieur de l'entreprise.

Annexe

- Illustration 1 : Votre processus de recrutement est-il orienté candidat?



Source : Sondage réalisé en ligne aux États-Unis par Harris Poll pour CareerBuilder entre le 2 juin et le 25 juin 2014 auprès de 690 sondés : 160 utilisateurs, 186 utilisateurs potentiels, 181 décideurs et 316 chercheurs d'emploi. © CareerBuilder - Tous droits réservés.

Références

Lamaute, D., et Turgeon, B. (2015). *De la supervision à la gestion des ressources humaines : Vers une GRH ouverte aux talents*. 4^e édition. Montréal : Chenelière Éducation.

Master Management International. (2017). *Le recrutement : Master Management International*. Récupéré de <http://master.management-international.over-blog.com/article-le-recrutement-98229895.html>

Moreno, M. (s.d.). Cours GRH/IFSE. *Conférence GRH, IAE - UT1*. Sur proposition de Caroline Manville, maître de conférence.

Parlons RH. (2017). *Recrutement : parlons RH*. Récupéré de <http://www.parlonsrh.com/recrutement-orientation-candidat/>

Petite-entreprise.net. (2017). Définition de « gestion des ressources humaines » (GRH). Récupéré de <http://www.petite-entreprise.net/P-1033-81-G1-definition-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>

Petite-entreprise.net. (2017). *La gestion des ressources humaines dans les TPE/PME*. Récupéré de <http://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html>



La production et sa **gestion**

- Erwan Oger





La gestion de la production regroupe toutes les activités entourant la fabrication des produits ou services d'une entreprise. Les différentes étapes de la production sont : la conceptualisation, le design, le choix et l'achat des matériaux, la manufacture, la mise en marché, la distribution, le contrôle de qualité et le service après-vente. La production a donc un grand impact sur toutes les autres divisions de l'entreprise : les ventes, les finances, les ressources humaines, etc.

C'est à l'étape de la production que l'entreprise doit créer le produit ou le service qu'elle offre sur le marché ou à ses clients. Par conséquent, la production est l'étape du cycle d'affaires pendant laquelle l'entreprise s'assure qu'elle fournit le bon produit, au prix ciblé, au bon niveau de qualité et dans les délais demandés par ses clients, et ce, en tenant compte des contretemps de production (tels que le manque de matériaux, l'espace insuffisant ou une pénurie de main-d'œuvre qualifiée). Il est également impératif de considérer ces contretemps ainsi que les besoins et les attentes du client aussi tôt qu'au moment de la conceptualisation du produit ou du service.

Les choix de consommation et de production des produits

Dans le meilleur des mondes, nous pourrions tous avoir d'excellents produits, sans délai et au prix que nous voulons payer. Malheureusement, il faut toujours faire des choix et des concessions entre la qualité, les délais de livraison et le prix.

Ces choix sont souvent liés aux défis de production, par exemple le dilemme de consommation de vêtements, entre le costume sur mesure et le prêt-à-porter. La même chose s'applique à l'achat d'un gâteau, entre le gâteau d'anniversaire d'un magasin grande surface et le gâteau de mariage du pâtissier, ou encore entre des meubles IKEA et ceux faits par un charpentier. Chacune de ces dichotomies de produits reflète des différences sur le plan de la production, soit les aspects de qualité, de prix et de délai. Les entreprises qui ont créé ces produits ont ciblé des marchés différents avec des clientèles différentes aux attentes différentes.

Les entrepreneurs répondent néanmoins aux mêmes questions : quand voulez-vous le produit? À quel prix? Avec quel niveau de qualité?

Au stade de la recherche de marché et de la conceptualisation de produit, ces entrepreneurs ont à décider du type de produit ou d'image de produit qu'ils veulent présenter au public, ainsi que des contraintes de prix pour leur produit. Ils décident s'ils vont les fabriquer eux-mêmes ou en sous-traitance, sur mesure, en petite quantité, ou en masse. Ces choix

sont faits par l'entrepreneur longtemps avant que le client en prenne connaissance. Comment les produits ou services seront-ils amenés sur le marché? Par la vente individuelle, par la livraison à des grossistes ou à travers quelques points de vente. Chacune de ces décisions, stratégiques ou imposées par des contraintes physiques, aura un impact sur les décisions de production que prendront les entrepreneurs.

Les décisions de production : une étape majeure de la gestion de la production

L'avantage compétitif

Pour qu'une entreprise réussisse, il faut qu'elle se distingue de ses concurrents. De ce fait, il est essentiel de connaître votre avantage compétitif dans votre marché et de vous assurer que votre système de production soutient cet avantage compétitif. Il faut aussi vous assurer que votre production est opérationnelle pour maintenir cet avantage.

Tirez-vous votre avantage du prix de votre produit? Assurez-vous que vos systèmes de production sont établis pour maintenir cet avantage. Si votre produit est novateur, vos systèmes de production sont-ils en place pour maintenir cet avantage? Que recherche votre clientèle et pourquoi achète-t-elle vos produits et vos services? À cause du prix, de la rapidité de livraison ou de la qualité? Votre système de production doit pouvoir suivre le pas et assurer le maintien de cet avantage.

Vous devez donc garantir, en tant qu'entrepreneur, que vous mesurez bien vos axes compétitifs et que vous vous évaluez sur ces mesures de rendement. Essayez aussi de trouver des points de référence afin de comparer votre performance à celle de vos concurrents.

Production interne ou sous-traitée?

Une fois votre avantage compétitif identifié, quelle est la meilleure façon de le développer et de le maintenir?

Si votre produit utilise des composants que vous ne pouvez pas produire à l'interne, vous avez le choix de développer cette capacité et de la transformer en avantage concurrentiel ou de sous-traiter à d'autres entreprises.

Ce choix a des impacts considérables, car souvent il implique un investissement supplémentaire en machineries, en stocks et en ressources humaines. Si vos fournisseurs sont plus compétents que vous pour fournir certains aspects de votre production, alors travaillez avec eux et incorporez-les dans votre chaîne de production. Concentrez-vous sur ce que votre entreprise réussit bien, que ce soit le design, la mise en marché ou l'assemblage, etc.

L'intégration verticale

L'intégration verticale consiste à augmenter le contrôle d'une entreprise sur les différentes étapes de production ou de distribution de ses produits.

Pour certaines entreprises, le choix de ramener la manufacture ou l'assemblage de stocks de production à l'interne peut devenir stratégique. La décision peut être de rajouter des heures à un employé pour qu'il fabrique à l'interne un article autrefois fabriqué à l'externe ou de fabriquer à l'interne un article afin d'ajouter des heures de travail à un employé.

Cette décision peut, par exemple, se faire en déterminant des produits que l'entreprise peut fabriquer à moindre coût à l'interne. Au fur et à mesure qu'une activité entrepreneuriale se définit et se valide avec des ventes, il devient souvent possible de cerner des opportunités de production applicables à l'interne, donc d'augmenter l'intégration verticale et la rentabilité de l'entreprise.

L'intégration des fournisseurs

Les coûts pour intégrer une production à l'interne sont parfois trop élevés et demandent des connaissances ou des ressources au-delà de ce que peut fournir l'entreprise. Il n'y a pas d'autres choix que de passer par des fournisseurs externes pour produire ces composantes. Dans le cas de ChoCoco, la production des boîtes d'œufs en interne demanderait un gros investissement en machines pour les fabriquer. L'entreprise devra donc travailler avec des fournisseurs et utiliser leurs produits. Cela engendrera une décision concernant la manière de travailler avec ces fournisseurs. ChoCoco aura le choix d'acheter des boîtes en carton ou en plastique. Choisira-t-elle de faire comme la majorité de ses concurrents ou essaiera-t-elle de travailler avec un fournisseur lui proposant d'innover et de se différencier par ses boîtes d'œufs? Par exemple, en créant une boîte qui reflète l'image que leur marque veut diffuser auprès des consommateurs. ChoCoco pourrait donc décider de se présenter comme une entreprise engagée dans le développement durable avec des boîtes en carton recyclé et biodégradable par exemple.

Les alliances stratégiques avec les fournisseurs

Dans certains cas, de telles alliances stratégiques bénéficient aux deux entreprises. Pensez aux pneus Michelin, Firestone et Bridgestone, directement installés sur les voitures de multiples fabricants ou encore les fermetures éclair YKK sur les anoraks et sacs de couchage d'autres fournisseurs.

Dans le cas de nos entrepreneurs producteurs d'œufs, ce type de production stratégique pourrait s'exprimer du fait que leurs poulets sont nourris avec le grain de la coopérative locale ou que ce sont leurs œufs frais qui entrent dans les quiches ou les desserts des restaurateurs locaux. Alors, les deux marques se soutiennent l'une et l'autre dans une nouvelle activité.

L'efficacité en production

Quel que soit le choix de démarcation et d'avantage stratégique qu'emploie l'entreprise, un élément de production est presque toujours présent : celui de limiter le coût des composantes d'un produit. Faute de cette discipline, un concurrent plus efficace peut rapidement reprendre l'idée et une part du marché en vendant le même produit un peu moins cher. Il est donc important lorsque l'on produit des biens ou des services, de bien mesurer ses coûts et de rechercher l'efficacité.

Les coûts de production

Chaque projet, chaque pièce produite, entraîne des coûts fixes (design, achat d'équipements spécialisés, programmation des équipements, etc.). Ces coûts doivent ensuite être amortis par la production des pièces fabriquées. Une fois ceux-ci pris en compte, chaque unité produite entraîne ensuite des coûts variables pour la produire (main-d'œuvre, amortissement des machines, matériaux de production, etc.).

Afin de rester porteuse, une activité doit couvrir les coûts fixes et les coûts variables liés à la production de cette activité. D'une façon générale, plus on produit d'unités en utilisant des équipements plus efficaces, plus le coût de l'unité peut baisser, car les coûts fixes sont partagés sur plus d'unités. Ce concept est très favorable pour les grosses lignes de production. Pour les plus petites, il faut chercher plus en profondeur et regarder de plus près le concept des « quantités économiques de commandes ».

Quantités économiques de commande

Un petit entrepreneur qui utilisera 1200 unités en un an aura un choix difficile à faire. Devrait-il commander 12 fois 100 unités et payer 12 fois la livraison des produits et la mise en place de la production si ces pièces sont produites sur mesure? Ou devrait-il commander 2 fois 600 unités et payer seulement 2 fois les frais de livraison et de mise en place de la production chez son fournisseur? Cela est donc le choix gouvernant les quantités économiques de commande ou de production.



Les quantités économiques de production ou de commande existent du fait que les matériaux utilisés en production sont fabriqués à partir de matériaux primaires aux dimensions spécifiques ou qui sont coupés ou usinés sur des équipements de tailles déterminées desquels on ne peut produire qu'un nombre maximum d'unités. Les quantités économiques de production viennent aussi du fait que pour les pièces non stockées, chaque commande entraîne des frais de mise en place de production (reprogrammer des dimensions dans les outils de coupe, commander les matériaux, ajouter les frais incrémentaux de facturation).

L'impact de ces contraintes se traduit potentiellement en de grosses différences de prix, dépendant du nombre de pièces fabriquées. Un entrepreneur devra donc décider s'il veut commander en quantités économiques de fabrication et reporter une commande ou stocker des pièces pour minimiser les frais de production. Bien sûr, les économies d'échelle suggèrent de prendre de grosses commandes, mais il faut alors les stocker, ce qui nécessite de l'espace d'entreposage (imposant parfois aussi des coûts) et crée un risque d'obsolescence ou de perte si les plans changent.

Gestion des stocks de matériaux de production

Pour les produits assemblés au sein de l'entreprise ou même dans le cas de ChoCoco, la décision d'acheter des boîtes en plus grande quantité pour prévenir les délais dus à la livraison du fournisseur ou pour bénéficier d'un plus bas prix lié au volume d'achat ou à des taux d'échange monétaire favorables amènera l'entreprise à stocker des boîtes d'œufs.

Il faudra donc gérer ce stock de boîtes afin de pouvoir préparer leur rachat quand les quantités auront diminué ou dans le cas d'une grosse commande inattendue. Les boîtes ne coûtent pas cher, donc il est possible d'en acheter beaucoup afin de les avoir sous la main, mais elles auront besoin d'être gardées au sec, sans poussière et elles prendront de l'espace, ce qui entraîne également des frais.

Les techniques de gestion de matériaux de production

Une ferme ayant 100 poules pondeuses par exemple, avec un petit magasin dans un marché fermier où elle vend ses produits, produira en moyenne 90 œufs par jour. Ces œufs, vendus à la douzaine ou en crème aux œufs, demanderont un flux constant de 7-8 boîtes par jour. La fermière, économe, pourra minimiser son inventaire de boîtes et passer en acheter tous les jours au retour du marché, payant un peu plus cher à l'unité, mais sans frais de livraison, à part le temps passé chez le vendeur de boîtes. Elle pourrait aussi se faire livrer 300 boîtes par mois avec des frais de livraison, ce qui entraîne une diminution du coût unitaire des boîtes grâce au plus gros volume acheté, et un gain de temps, la fermière n'ayant pas à se déplacer pour acheter les boîtes.

Notre fermière, après un choc économique (fermeture temporaire du marché suite à un incendie ou après une inondation) l'empêchant de se rendre au marché, aura raté plusieurs semaines de vente et se retrouve avec un stock d'œufs pour lequel elle n'a pas de clients. Elle appelle donc un restaurateur local ainsi qu'un artisan-pâtissier qui sont attirés par le prix et la qualité des œufs. L'un décide de relancer les soufflés sur le menu une fois par semaine, l'autre de relancer les flans. Au bout de quelques semaines, le stock d'œufs de la fermière commence à baisser et elle demande à un de ses voisins s'il n'aurait pas quelques douzaines d'œufs en surplus. Lui, attiré par l'idée de pouvoir sortir son épouse au restaurant pour manger des soufflés, décide de garder plusieurs dizaines de ses poulets destinés à la boucherie afin de leur faire pondre des œufs.

Le bruit court... les flans du boulanger font fureur et il commence à les vendre en ville. Son cousin, propriétaire d'un magasin grande surface, lui passe une commande pour 10 flans par jour avec option de doubler, si nécessaire.

Très rapidement, notre entrepreneure se retrouve gérante d'une chaîne d'approvisionnement, livrant ses œufs, ainsi que ceux de plusieurs voisins, vers différents marchés locaux ayant des demandes variables. Sa consommation de boîtes commence à excéder les possibilités de son fournisseur.

Afin de mieux pouvoir remplir les besoins de ses clients et pour aider ses fournisseurs à mieux anticiper les siens, elle choisit de passer à un logiciel de gestion des ventes, de l'approvisionnement, des stocks et des commandes.

Les logiciels de soutien de production

L'importance de pouvoir adapter la production d'une entreprise pour répondre aux besoins du marché ne peut pas être sous-estimée. Un entrepreneur peut certainement accomplir ces résultats sans un logiciel spécialisé, mais de plus en plus, les logiciels de comptabilité assez simples permettent aux entrepreneurs de faire leur planification, leur gestion des stocks, leurs commandes et leur comptabilité sur un seul outil.



En plus d'effectuer des tâches opérationnelles, ces logiciels vous donnent accès à des rapports sur le fonctionnement de l'entreprise en utilisant les vraies données de comptabilité et de production.

Pour les plus grosses entreprises, un progiciel de gestion intégré (PGI) permet de mieux intégrer les fournisseurs et de mieux gérer les inventaires.

Une bonne intégration avec le cycle de vente de l'entreprise permet de mettre en place tous les éléments nécessaires à la production des contrats, de lancer la production, de déterminer les composantes manquantes, de suivre la production des produits, puis de facturer et créer les documents de livraison. Avec ces logiciels, vous pouvez aussi gérer les inventaires de produits finis ou d'assemblage destinés à des produits manufacturés.

Ils peuvent également réaliser des devis ou des offres de produits et les lier aux vérités de la comptabilité afin de bien mesurer les délais de productions et la rentabilité.

La gestion de stocks de produits finis

L'inventaire ne se limite pas aux stocks de matières premières. Un grand nombre d'entreprises prennent la décision de créer un inventaire de produits finis. En plus d'offrir la possibilité de conserver des produits fabriqués suite à des décisions d'achat de stocks de matières premières basées sur l'utilisation de quantités économiques, ceci permet d'assurer la livraison rapide des commandes des clients. La création d'un inventaire peut s'avérer utile pour garder occupés les employés en période de ralentissement ou lorsque l'on s'attend à pouvoir écouler l'inventaire.

Conclusion

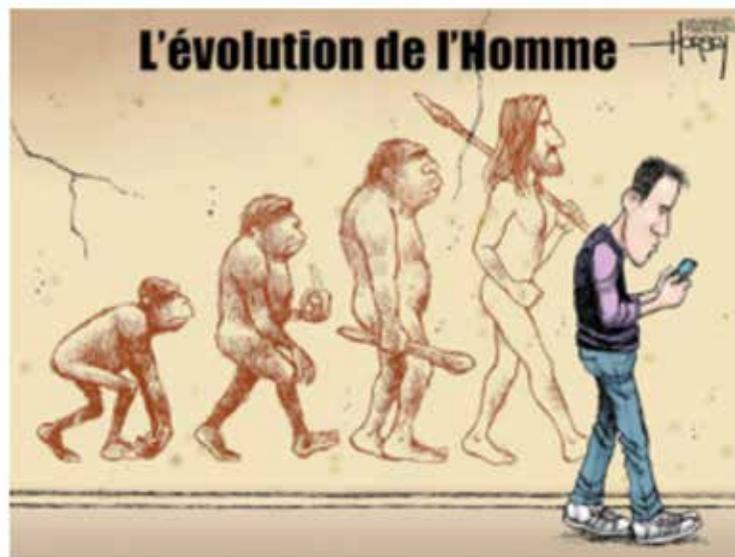
Bref, la gestion de la production, c'est l'exécution des activités créatrices de valeur au sein du plan d'affaires et de la stratégie de produit. Elle a une incidence sur la majorité des autres divisions de l'entreprise. La production influence aussi directement toutes les étapes du cycle de la mise en marché d'un produit, sujet que nous traiterons dans un autre texte. Par conséquent, la gestion de la production doit être bien intégrée dans le plan d'affaires, dans le plan de marketing et dans la stratégie de produit d'une entreprise. Il faut aussi qu'elle puisse fournir les informations nécessaires à l'équipe pour comprendre si l'entreprise fonctionne et si l'entreprise accomplit les buts qu'elle s'était donnés. Bien établie, une bonne stratégie permet de comprendre la chaîne de valeur de l'entreprise et de rapporter si elle atteint ses buts de production et de livraison du produit. Si la stratégie devient le maillon faible d'une entreprise, elle peut très rapidement la mettre en péril.



Communications 2.0 et 3.0 : l'ère numérique

- Phillip Schube-Coquereau

Avertissement au lecteur : L'humain n'est pas passé du stade de *l'homo erectus* à celui de *l'homo sapiens* du jour au lendemain. Il en va de même pour l'évolution des communications. Les frontières entre les communications 1.0, 2.0 et 3.0 ne sont pas étanches comme les compartiments d'un sous-marin. Cette division sert simplement à souligner les changements importants survenus dans les façons de communiquer, de consommer et d'interagir avec autrui depuis environ 20 ans. Dans cette section, vous allez comprendre à quel point les communications modernes sont utiles à l'entrepreneur.



Source : caricature de David Horsey, *Los Angeles Times*, 2012

Des communications de masse (1.0) aux communications numériques (2.0 et 3.0)

Depuis environ 20 ans, le domaine des communications a connu une véritable révolution. Notre société est passée des communications 1.0, basées sur des médias traditionnels, aux communications 2.0 et 3.0, intégrant les technologies de l'information et des communications (TIC).

Les communications 1.0 ou « communications de masse » s'appuient sur l'usage des médias traditionnels : les journaux, les affiches, la radio et la télévision, en particulier. Elles visent à exposer « la masse », un public très nombreux, à un message. Ce message peut être de nature très variée : information, vente de produits et services, culture, éducation, etc.

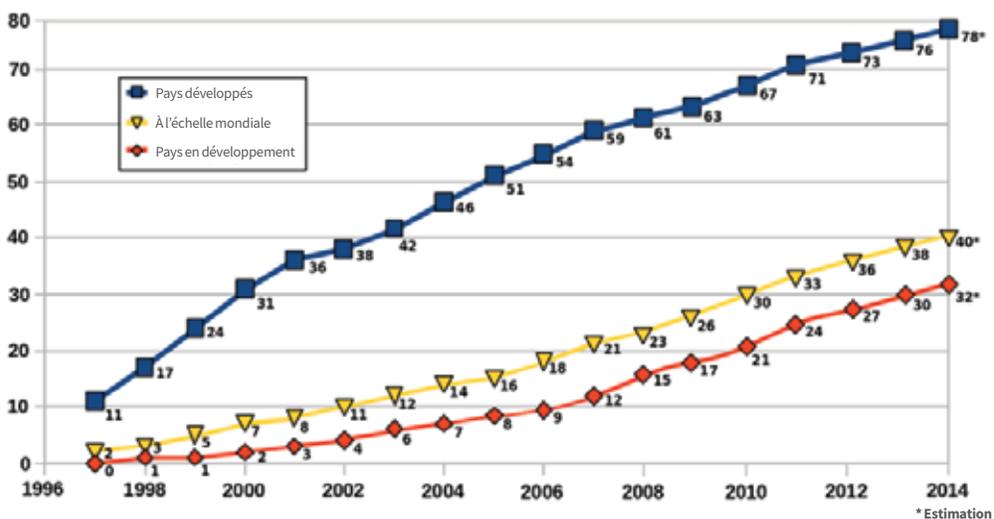
Avec l'arrivée de l'Internet et des TIC, de nouveaux moyens technologiques font leur apparition pour transmettre un message et recueillir de l'information. Les nouveaux médias et outils numériques vont se multiplier et être graduellement adoptés par les citoyens et les travailleurs qui les intègrent dans leur foyer et leur milieu de travail. Ce sont donc ces nouveaux moyens qui permettront l'essor des communications 2.0 et 3.0 et qui apporteront des façons innovantes d'interaction. Dans les pages qui suivent, vous découvrirez ce qui caractérise ces phases de l'évolution des communications, et comment elles influencent la société d'aujourd'hui.

Les communications 2.0 : le virage interactif (≈2000 à 2010)

Les communications 2.0 tirent leur origine de l'Internet et du développement des TIC. On situe habituellement leur entrée au début des années 2000, un peu avant l'arrivée du web 2.0¹. Plus précisément, c'est l'accès généralisé à l'Internet et l'usage croissant des outils numériques qui vont créer les conditions essentielles à ces nouvelles formes de communication.

Les aspects technologiques, économiques et sociaux L'accessibilité de l'Internet

La démocratisation de l'accès à l'Internet permet l'émergence de nouveaux moyens de diffuser des messages ou de proposer des produits et services. Parmi ces moyens, le **site web** et le **courriel** sont les plus anciens et demeurent à ce jour les plus utilisés. À partir du milieu des années 1990, ces canaux de communication connaissent une croissance rapide.



Courbe d'évolution du nombre d'utilisateurs de l'Internet dans le monde (%/année).
Graphique créé par Jeff Ogden (W163) – CC BY-SA 3.0
Source : <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=18972898>

¹ Le début du web 2.0 est souvent associé au lancement du réseau social Facebook en 2004.

Les technologies de l'information et des communications

Grâce au web, plusieurs autres outils d'information et de communication 2.0 apparaissent : logiciels de clavardage et de conversation instantanée (ex. : Skype), réseaux sociaux (ex. : Twitter), médias sociaux² (ex. : YouTube), plateformes collaboratives (wikis et forums) et applications mobiles de tous ordres.

L'arrivée de la connexion sans fil au début des années 2000 et l'émergence de réseaux de données mobiles performants et abordables favorisent encore davantage la multiplication de ces outils et l'augmentation de leurs utilisateurs.

Le consommateur plus engagé

Les communications 2.0 reposent aussi sur un nouveau profil citoyen, celui du **consommateur proactif** – parfois désigné par le mot-valise « consommacteur ». Celui-ci s'informe de plus en plus avant de choisir ou d'acheter. Il partage également volontiers son expérience sur les réseaux sociaux et par l'entremise des outils d'évaluation en ligne. Il se distingue du **consommateur passif** des communications 1.0 qui devait se contenter de ce qu'on lui diffusait pour décider d'acheter ou non.

La publicité et la vente sur le web

Les communications 2.0 répondent aux besoins d'une existence caractérisée par les interactions virtuelles et une économie mondialisée. Elles incitent les organisations à développer leur présence sur l'Internet, en particulier par la publicité en ligne à l'aide de bannières publicitaires³, de fenêtres surgissantes (pop-up) et de vidéos sur les médias sociaux. Elles forcent aussi plusieurs entreprises – en commerce de détail notamment – à se doter d'infrastructures et de ressources humaines pour se lancer dans le commerce en ligne.

Le pouvoir de la communauté

Les réseaux sociaux entraînent la création de communautés réunies autour d'un champ d'intérêt, d'une personnalité publique, d'un leader d'opinion, etc. Ces communautés virtuelles satisfont le besoin humain fondamental de faire partie d'une « tribu⁴ ». Pour les entreprises, les communautés en ligne représentent une avenue formidable pour répondre à sa clientèle et la fidéliser à sa marque.

² Pour comprendre la différence entre un média et un réseau social : <https://www.remediasolutions.com/differences-entre-medias-sociaux-et-reseaux-sociaux/>.

³ L'outil emblématique de publicité payante sur le moteur de recherche Google, AdWords, a été fondé en 2000 : <https://fr.wikipedia.org/wiki/AdWords>.

⁴ « Un groupe ne nécessite que deux choses pour être une tribu : un intérêt partagé et un moyen de communiquer » (« A group needs only two things to be a tribe: a shared interest and a way to communicate ») — Seth Godin, Tribes: We Need You to Lead Us.

Les impacts dans la conception et la diffusion des communications

La stratégie numérique

Le web fournit l'occasion de promouvoir et de vendre ses produits et ses services partout, et en tout temps, c'est-à-dire sans restrictions d'horaire ou de frontière. Toutefois, les opportunités ouvertes par le numérique s'accompagnent de la nécessité de s'adapter à ces transformations incessantes. Devant une utilisation du web qui s'accroît constamment, les organisations mettent en place une stratégie numérique.

Le marketing 2.0

Une stratégie numérique demande de revoir la manière dont on met en marché ses produits et services. Elle définit comment être repéré sur l'Internet et comment offrir aux visiteurs ce qu'il leur faut pour prendre une décision. Pour y parvenir, la collecte de données devient de plus en plus fréquente et étendue. L'objectif : avoir un meilleur portrait de la clientèle par l'entremise des médias sociaux et des listes de courriels et d'abonnés. C'est ainsi que vont naître, par exemple, les infolettres et la promotion basée sur l'historique d'achat du client.

Le service à la clientèle 2.0

Une stratégie numérique entraîne aussi la transformation du service à la clientèle. Les organisations ont désormais affaire à un consommateur actif et mieux informé que jamais. Il peut partager son expérience et se tourner vers la concurrence en ouvrant simplement une page de moteur de recherche. Par conséquent, on ne peut plus se contenter de vendre son offre, on doit satisfaire le client pour en faire un porte-parole convaincu et convaincant. Vu le temps consacré aux médias sociaux et les signaux d'appréciation que les utilisateurs envoient, la modération des commentaires et la gestion de communauté s'ajoutent à l'ensemble des relations à entretenir avec la clientèle.

Les communications 3.0 : le virage du « SoLoMo » (≈2010 à aujourd'hui)

Les communications 3.0 constituent un prolongement direct des communications 2.0. Elles s'en différencient par des facteurs récents avec lesquels elles doivent composer. L'acronyme SoLoMo synthétise bien cette nouvelle phase des communications de l'ère numérique. Il signifie « social-local-mobile », trois qualificatifs clés des communications 3.0.

Les aspects technologiques, économiques et sociaux

La connectivité constante et la mobilité

Entre 2009 et 2012, les ventes d'appareils mobiles ont plus que doublé⁵. La constante connectivité offerte par les appareils mobiles et la navigation sur écran tactile contribuent à l'essor de sites web et d'applications bien adaptés à cette réalité, une nouvelle norme à laquelle les communications numériques doivent se conformer. Les pages web qui ne s'ouvrent pas en quelques secondes, ainsi que les applications qui ne fournissent pas assez d'information, sont rapidement abandonnées.

Les exigences éthiques

Avec leur capacité de s'informer et de choisir de faire affaire avec des compagnies un peu partout sur la planète, les consommateurs ont acquis un pouvoir considérable. Ils peuvent exiger des entreprises qu'elles leur proposent des valeurs correspondant aux leurs, par exemple le respect de l'environnement dans la production des produits ou bien l'égalité homme-femme dans les messages publicitaires.

Le comportement du consommateur

L'évolution rapide des habitudes des internautes pour s'informer, magasiner, contacter une organisation et acheter en ligne se poursuit. La production de contenu pour les intéresser et les convertir en clients est gigantesque, ce qui provoque une sollicitation ininterrompue des internautes.



Le nombre de publications sur Twitter et Instagram en une seconde le 1^{er} novembre 2016.
Source : <http://www.internetlivestats.com/one-second/>

⁵ Wikipédia, l'encyclopédie libre. (2016). Appareil mobile. Récupéré de https://fr.wikipedia.org/wiki/Appareil_mobile

Les organisations doivent mener un véritable combat et développer de nouvelles stratégies pour obtenir de la visibilité et de l'attention sur le web. Elles doivent comprendre le comportement des internautes et s'ajuster aux préférences qu'ils expriment. Par exemple, on note une valorisation marquée de l'audiovisuel de leur part. Selon une enquête conjointe de Shutterstock et de comScore, l'ajout d'une vidéo à un courriel augmente ses chances d'être lu à 96 %⁶.

Les changements dans la conception et la diffusion des communications

La stratégie omnicanale

La stratégie numérique se fonde de plus en plus dans le système global de communication des organisations. Comme le consommateur peut emprunter plusieurs chemins pour faire son choix, il faut désormais fonctionner en développant une stratégie couvrant tous les canaux de communication, du dépliant postal au site Internet en passant par l'infolettre. C'est ce qu'on appelle la stratégie « omnicanale ».

Le marketing 3.0.

Grâce aux technologies de collecte massive de données (big data), les entreprises peuvent effectuer une analyse précise du parcours de chaque client sur leur site web ou leur boutique de commerce électronique. Recherche d'information? Désir d'acheter? Partage du produit à un ami?

En utilisant des données sur les préférences, la position et le comportement des internautes, on parvient à communiquer avec eux de manière personnalisée et à leur faire des suggestions. Ces données servent aussi à faire de la publicité sur les moteurs de recherche et les réseaux sociaux pour atteindre des catégories de personnes très précises.

Pour attirer l'attention sur son offre de produits ou de services, l'élaboration de documents multimédias s'avère de plus en plus essentielle, comme on l'a vu plus tôt. Il existe une panoplie de logiciels de production et de diffusion gratuits ou très abordables pour y arriver, alors il n'y a plus d'excuses pour l'absence d'effort en ce sens.

Les techniques de marketing et de rédaction pour le web se développent pour offrir du contenu bien adapté aux habitudes et aux comportements des consommateurs via l'Internet.

Le service à la clientèle 3.0

La gestion de communauté, née des communications 2.0, fait désormais partie intégrante des stratégies de beaucoup d'organisations. On cherche à se faire connaître sur les réseaux sociaux, à donner un visage « humain » à sa marque, à montrer l'importance que l'on accorde aux relations avec

⁶ Coëffé, T. (2014). État des lieux de la vidéo sur Internet. *Blog du modérateur*. Récupéré de <http://www.blogdumoderateur.com/shutterstock-video-internet>

les visiteurs de son site et sa communauté en ligne. Le clavardage en direct proposé sur des sites de commerce en ligne en est une bonne illustration.

Le service à la clientèle ne se résume donc plus au traitement des plaintes, des demandes d'information et des comptes en souffrance. Il concerne aussi toutes les relations que l'on initie avec la clientèle : lui offrir du contenu spécialisé et des conseils, l'inviter à faire l'évaluation publique des services reçus, solliciter sa participation pour nommer un produit, etc.

Conclusion

L'évolution récente des communications est le reflet des transformations apportées par l'Internet et les TIC dans notre rapport au monde, à la société et aux organisations. Toutefois, les communications 2.0 et 3.0 n'ont pas éliminé les communications 1.0. Toutes ces techniques se partagent l'attention des consommateurs au quotidien dans la réalité physique et dans la sphère numérique.

La télévision, la radio et les journaux papier subsistent encore, mais ils affrontent la forte concurrence que leur livrent les nouveaux médias associés aux communications 2.0 et 3.0. Même constat dans le secteur des entreprises : certaines réussissent à s'adapter à ces transformations tandis que d'autres disparaissent faute d'y parvenir.

Que nous réserve le futur des communications? Une version « 4.0 »? Il est difficile de le prédire avec précision. Néanmoins, voici quelques technologies qui risquent fort d'influencer les formes que les communications prendront :

- L'usage commercial des applications conversationnelles;
- La recherche vocale appuyée par l'intelligence artificielle (Siri, Cortana et Google Now);
- L'Internet des objets;
- La réalité augmentée et la réalité virtuelle.

N'oubliez pas que ces technologies vont se développer de plus en plus, alors il faut absolument en tenir compte dans votre futur plan de communication pour acquérir une bonne visibilité et rejoindre votre clientèle.

Tableau synthèse - Communications 2.0 et 3.0 : l'ère numérique

Moyens ou techniques à employer	Principaux changements	
Création d'un site web et apprentissage des TIC au fur et à mesure de leur apparition	Accès à l'Internet et usage des TIC	2.0
Ressources techniques et humaines suffisantes pour répondre aux demandes des clients	Communication réciproque entre l'organisation et la clientèle	
Site web (ou application), ressources techniques et humaines suffisantes et à jour	Technologies pour faire de la publicité et de la vente sur le web	
Intégration de ces plateformes au plan de communication et de marketing, gestion de communauté	Arrivée des médias et des réseaux sociaux	
Adaptation à la connexion constante et à la navigation sur écran digital	Appareils mobiles	3.0
Création d'une image de marque avec des valeurs claires et fortes	Exigences éthiques	
Messages et outils permettant une communication plus efficace avec la clientèle	Combat pour la visibilité et l'attention en ligne	
Utilisation de données massives et ciblage pour personnaliser l'offre	Données personnelles plus accessibles et Disponibilité fréquente en temps réel	

Références

Communications de masse ou 1.0 :

Burgelin, O. (2017). COMMUNICATION – Communication de masse. *Encyclopædia Universalis*. Récupéré de <http://www.universalis.fr/encyclopedie/communication-communication-de-masse/>

Évolution des communications :

Danesi, M. (2013). *Encyclopedia of Media and Communication*. Toronto : University of Toronto Press.

Utilisation de l'Internet et des TIC au Canada :

Autorité canadienne pour les enregistrements Internet (ACEI). (s.d.). Récupéré de <https://cira.ca/factbook/2014/fr/the-canadian-internet.html>

Statistiques Canada. (2017) *Enquête canadienne sur l'utilisation de l'Internet (ECUI)*. Récupéré de http://www23.statcan.gc.ca/imdb/pIX_f.pl?Function=getThemeSub&PItem_Id=97413&PCE_Id=369&PCE_Start=01010001&cc=1

Marketing 2.0 :

Laurent, F. (2008). *Marketing 2.0 : l'intelligence collective*. Roubaix : FYP Éditions.

Marketing 3.0 :

Mayol, S. (2011). *Le Marketing 3.0*. Paris : Dunod.

Marketing de contenu :

Henrard, P., et Pierra, P. (2015). *Guide du marketing de contenu. Du journalisme de marque à la publicité native : pourquoi et comment transformer une marque en média*. Montréal : Éditions Infopresse.

Rédaction de contenu pour le web :

Canivet-Bourgau, I. (2014). *Bien rédiger pour le web. Stratégie de contenu pour améliorer son référencement naturel*, 3^e édition. Paris : Éditions Eyrolles.

Stratégie omnicanale (« marketing intégré ») :

Benmaza, S. (2016). Stratégie omnicanale : savoir s'y préparer. *Infopresse*. Récupéré de <http://www.infopresse.com/opinion/sarah-benmaza/2016/10/17/strategie-omnicanale-savoir-s-y-preparer>

Economakis, N. (2015). La stratégie numérique est morte. *Infopresse*. Récupéré de <http://www.infopresse.com/opinion/nectarios-economakis/2015/5/6/la-strategie-numerique-est-morte>

Schulz, D., Patti, C. H., et Kitchen, P. J. (2011). *The Evolution of Integrated Marketing Communications*. New York : Routledge.

Marketing et e-marketing

- Creative Coco'Nuts

D'emblée, pensez à votre dernier achat. Pourquoi l'avez-vous acheté? Par nécessité, par goût, pour le plaisir ou pour son utilité? Et pourquoi cette chose en particulier, cette marque, ce style, cette forme?

On associe parfois le marketing à l'art de vendre des choses dont personne n'a besoin. Pourtant, en tant que consommateurs, nous sommes de plus en plus informés et exigeants, et nos choix dépendent de nos besoins et de nos valeurs beaucoup plus que de la publicité. Dans ce contexte, le marketing vise surtout à capter l'attention d'un public pour lui transmettre un message et le convaincre. Ce travail de communication prend aujourd'hui beaucoup d'importance et participe directement au succès d'une entreprise.

Voici un aperçu de ce qu'est le marketing et du rôle que jouent les experts en marketing dans la mise en marché de produits ou d'idées.

Le marketing, qu'est-ce que c'est?

Le terme « marketing » désigne l'ensemble des activités menant à la **mise en marché** d'un produit ou d'un service. Le marketing apparaît avec l'ère industrielle et la production de masse. De nos jours, il réfère à un ensemble d'activités variées : étude de marché, analyse des tendances, renforcement de l'image de marque, fidélisation de la clientèle, collecte de données, etc. Même si le marketing est surtout associé au commerce, les organismes publics et sans but lucratif s'en servent aussi pour se faire connaître, pour défendre leurs intérêts et pour diffuser des idées.

De façon très générale, le marketing est une manière d'envisager le commerce du point de vue du consommateur afin d'identifier ses besoins et de proposer des produits et services pour y répondre. L'American Marketing Association définit le marketing comme suit :

« Le marketing désigne l'ensemble des activités, des institutions, et des processus servant à créer, distribuer et diffuser des productions qui ont une valeur pour les clients, les partenaires et la société en général. » [Traduction libre.]

Examinons les idées de cette définition une par une.

Le marketing est un ensemble d'activités

Le marketing comprend une suite d'activités et de processus qui s'enchaînent dans un ordre logique et qui ont une incidence sur les autres activités d'une organisation. Il nécessite donc de la gestion, des ressources, et surtout, des personnes capables de mettre en œuvre toutes ses activités. En d'autres mots, dans une organisation, le marketing est un secteur d'activités au même titre que la production, la recherche ou la comptabilité, et il est possible de faire carrière comme professionnel du marketing.

Le marketing intervient à plusieurs niveaux

Le marketing moderne s'intéresse d'abord aux consommateurs et à leurs besoins dans le but d'anticiper les tendances et de créer de nouveaux marchés. En ce sens, le marketing est proactif et il intervient tant au niveau de la création que de la distribution et de la diffusion de produits.

On se fie au marketing pour fournir des renseignements sur la demande du marché, sur les goûts des consommateurs, sur les tendances, et sur le prix que les gens accepteront de payer. C'est ensuite le rôle du marketing de trouver des arguments pour convaincre les consommateurs de la valeur du nouveau produit et de déterminer le meilleur moyen de communiquer avec le public.

Le marketing concerne des productions qui ont une valeur pour le public

Qu'il s'agisse d'une paire de chaussures, d'un service téléphonique ou d'une bonne cause, les productions qui sont mises en marché ont déjà, à la base, une valeur pour les clients et le public. Le marketing travaille à faire reconnaître cette valeur et à la placer au premier plan. En d'autres mots, le marketing cherche à mettre en rapport des personnes avec des objets qui les intéressent.

Les quatre P du marketing

Dans son ouvrage *Basic Marketing. A Managerial Approach*, E. J. McCarthy propose le modèle des quatre P du marketing. Selon ce modèle, une entreprise contrôle quatre variables – les quatre P – dans le but d'atteindre ses objectifs tout en répondant aux besoins et désirs du public cible.

Produit

Le premier P, c'est le produit, sa création et sa mise en marché. Il ne suffit pas de savoir « quoi produire », il faut aussi savoir quand le produire, comment le produire, et comment faire en sorte qu'il dure.

Le produit idéal comble un besoin réel, propose une valeur ajoutée et inspire à un large public une émotion positive. Un exemple marquant : le iPhone de Apple. Lancé en 2007, cet appareil est vite devenu le modèle par excellence du téléphone intelligent. Le iPhone s'est distingué en offrant un design très soigné, une grande facilité d'utilisation, et surtout, une boutique d'applications bien garnie. Dix ans plus tard, cet appareil fait encore le succès de l'entreprise, et ce, malgré son prix élevé et une compétition féroce.

Prix

Qu'est-ce qui détermine le prix d'un article? Les coûts de production, bien sûr. La concurrence joue également sur les prix : une entreprise cherche à convaincre le consommateur de favoriser son produit plutôt que celui d'un autre. Le prix peut aussi servir à influencer l'acheteur; un prix plus élevé peut renforcer l'impression de qualité ou de valeur. D'autre part, une entreprise peut vouloir vendre un produit à un prix très bas dans l'espoir de s'assurer des ventes sur des produits dérivés, par exemple les rasoirs à lame jetable ou les imprimantes à cartouche remplaçable.

Point de vente

La question du point de vente est aussi celle de la distribution. Comment réussit-on à atteindre son public cible? Certains producteurs choisissent d'établir leurs propres points de vente, d'autres font appel à des détaillants. Si le producteur s'associe à un détaillant, il doit trouver des moyens pour que son produit se démarque des autres sur la tablette. Le détaillant doit lui-même se préoccuper de faire concurrence aux autres détaillants qui offrent souvent les mêmes produits, aux mêmes prix.

La vente en ligne a transformé le commerce de détail. Certains producteurs vendent directement au public. Dans le domaine des services financiers, le service téléphonique et en ligne remplace de plus en plus celui en succursale. Une entreprise doit décider quelle stratégie de distribution et de service au client lui permettra d'atteindre le plus efficacement ses objectifs.

Promotion

Beaucoup plus que de la simple publicité, la promotion comprend surtout des activités de communication. Il faut créer une image de marque forte qui frappe l'imaginaire, trouver une signature visuelle et des slogans accrocheurs, faire connaître les produits et services, expliquer les avantages, accentuer la valeur ajoutée. Il faut également cultiver les relations avec les clients, offrir un service après-vente et utiliser des stratégies de fidélisation.



Le marketing à l'ère de l'Internet

L'apparition de l'Internet au milieu des années 1990 a transformé le commerce. Si les principes du marketing demeurent les mêmes dans le marché virtuel de l'Internet, les publics eux se sont fractionnés et il faut avoir recours à de multiples stratégies pour les rejoindre. L'Internet fournit néanmoins, pour ce faire, de nouveaux outils très puissants.

Site web

Avoir un site web est devenu incontournable pour une entreprise. Même si l'entreprise ne fait pas de vente directe, elle doit offrir au consommateur des informations sur ses produits ou services et un point d'accès en cas de question ou de commentaire. La page web d'une entreprise contient généralement des renseignements de base comme ses coordonnées, sa mission et son mandat, ses heures d'ouverture, ses points de vente, etc. Pour être facile à trouver en ligne, une entreprise doit avoir un nom de domaine simple à retenir et qui correspond clairement à son nom d'entreprise.

Infolettre

Pour diffuser des offres spéciales, des circulaires, des mises à jour et autres nouvelles, les campagnes de courriels se sont imposées comme outil par excellence. Les courriels permettent un graphisme soigné et une diffusion à grande échelle, à peu de frais. Si l'on note une baisse d'utilisation du courriel chez les jeunes en faveur de la messagerie instantanée et des médias sociaux, la majorité des Canadiens ont une adresse courriel et c'est le principal outil de communication en milieu de travail.

Publicité en ligne

Ce qui distingue la publicité en ligne, c'est qu'elle est très ciblée. L'Internet est financé en bonne partie par la collecte et l'utilisation des renseignements personnels des usagers à des fins de marketing. C'est ce qui explique que vous voyiez des publicités reliées à vos recherches en ligne lorsque vous consultez votre fil d'actualité Facebook.

Les moteurs de recherche et les réseaux sociaux sont les principaux fournisseurs de publicités en ligne. En analysant votre historique de recherche, vos courriels et toutes les informations que vous affichez en ligne (par exemple, vos « J'aime »), ces entreprises dressent votre profil et le classifient selon certains critères. Ces profils permettent ensuite aux annonceurs de cibler des tranches de la population, comme les hommes de 25 à 35 ans habitant en Alberta.

Médias sociaux

Le marketing en ligne passe désormais obligatoirement par la présence dans les médias sociaux. Ceux-ci servent à établir un lien émotif et personnel avec les clients, en vue d'assurer une relation plus durable.

Une entreprise peut se doter d'une page Facebook où elle affichera son « côté humain » par des photos de ses employés à une fête ou des mots de ses clients. Un compte Twitter peut servir à faire des annonces rapides ou pour réagir instantanément aux questions d'actualité. D'autres sites, comme Instagram, permettent de diffuser des photos ou des vidéos et de rediriger les clients vers le site web de l'entreprise.

Conclusion

Pour conclure, le domaine du marketing s'étend bien au-delà de la publicité et ses activités influencent l'ensemble du travail d'une organisation. À l'ère de la mondialisation, la concurrence n'a jamais été aussi féroce et le marketing est aujourd'hui une activité essentielle pour toute entreprise qui tente de retenir ses clients.

Dans cette perspective, le marketing est un domaine d'avenir, axé sur la créativité et l'initiative, mais aussi sur l'analyse rigoureuse des données et l'utilisation des nouvelles technologies. Un professionnel du marketing doit être un excellent communicateur, mais doit également être très inventif, débrouillard, sensible aux autres et fin stratège. Gardez l'œil ouvert et ciblez les publicités qui vous séduisent et les produits qui vous font envie dans le but d'y décortiquer les stratégies marketing et de vous en inspirer.

Références

Brassington, F., et Pettitt, S. (2006). *Principles of Marketing*, 4^e édition. Pearson Education Ltd.

Forrester Consulting. (2016). *People-Focused Marketing At The Speed Of Today's Connected Consumers*. Récupéré de <http://www.criteo.com/media/3698/forrester-people-focused-marketing-at-the-speed-of-today-s-connected-consumers.pdf>

Kaufman, I., et Horton, C. (2015). *Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values*. New York : Routledge.



Initiation à la comptabilité

- Partie théorique Ondel-Ansek Kay
- Partie pratique Francine Drapeau

Partie théorique par Ondel-Ansek Kay

Introduction

Une récente étude de la Banque de développement du Canada (BDC)⁷, effectuée auprès des chefs d'entreprises en 2015, montre que les finances (trésorerie) représentent un défi important pour beaucoup d'entreprises canadiennes (6,0)⁸, en particulier pour celles qui comptent moins de 5 employés (5,7) ou de 5 à 19 employés (6,1) et celles ayant un chiffre d'affaires de moins de 500 000 \$ (5,4). Plus que pour d'autres disciplines, ce constat rappelle l'importance de la comptabilité puisqu'elle est l'outil même de la gestion d'entreprise. Pour être efficace et atteindre ses objectifs de réussite, le gestionnaire d'une entreprise doit acquérir les outils nécessaires et surtout savoir lire et comprendre les états financiers de manière à pouvoir y avoir recours quand vient le temps de prendre des décisions importantes telles que la recherche du financement pour un investissement dans un nouveau projet.

Ce texte sur l'initiation à la comptabilité⁹ a pour but de fournir des connaissances de base en comptabilité générale¹⁰ aux non-initiés et leur permettre de comprendre son utilité. Il traite de manière très sommaire les principes des techniques comptables en expliquant la logique du raisonnement qui les sous-tend. Il fait essentiellement référence aux méthodes d'enregistrement de la comptabilité d'engagement par opposition aux méthodes d'enregistrement de la comptabilité de caisse¹¹. En illustration d'un contenu facilement abordable, ce texte tient à proposer des exemples simples et clairs.

Qu'est-ce que la comptabilité?

La comptabilité, appelée plus précisément la **comptabilité générale** ou la **comptabilité financière**, est un « système d'information permettant de rassembler et de communiquer des informations à caractère essentiellement financier, le plus souvent chiffrées en unités monétaires, concernant l'activité économique des entreprises et des organismes. Ces informations sont destinées à aider les personnes intéressées à prendre des décisions économiques, notamment en matière de répartition des ressources¹² ». Par son caractère obligatoire et normalisé, la comptabilité financière reste la principale source d'information des tiers sur le patrimoine de l'entreprise. « En tant que système d'information, la comptabilité permet donc d'identifier, de mesurer, d'enregistrer, de communiquer et d'interpréter l'information financière relative au fonctionnement d'une entité économique. »¹³

⁷ Banque de développement du Canada. (2015). Défis des PME, étude points de vue BDC. Récupéré de www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/sme_challenges_Sept2015.pdf

⁸ L'étude a utilisé une échelle de 0 à 10, où 0 signifie « c'est un défi », et 10, « nous excellons ».

⁹ Les entreprises utilisent surtout deux types de comptabilité, la comptabilité générale et la comptabilité de gestion. La première est un outil d'information pour les utilisateurs externes comme internes et elle est obligatoire. La seconde n'est pas obligatoire et est considérée comme un outil d'analyse pour les gestionnaires.

¹⁰ La comptabilité générale est dite aussi « comptabilité financière ».

¹¹ Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) n'acceptent pas les méthodes d'enregistrement de la comptabilité de caisse, car elles ne reflètent pas la juste valeur d'une entreprise à un moment donné.

¹² Ménard, L., et al. *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, 3^e édition. Toronto : Institut canadien des comptables agréés.

¹³ McMahon, D., et al. *La comptabilité et les PME*, 2^e édition. Montréal : Chenelière Éducation.

Précisons les termes de cette dernière définition :

- **Identifier** : c'est une démarche qui consiste à observer tout ce qui se passe autour et au sein de l'entité (entreprise ou tout autre organisme) afin de déterminer les événements qui sont le reflet de l'activité économique de celle-ci.
- **Mesurer** : après avoir identifié les événements pertinents à l'entité, il faut pouvoir les mesurer en unités monétaires, c'est-à-dire en dollars.
- **Enregistrer** : consiste à inscrire les opérations pertinentes dans des registres ou livres comptables ou encore sur des supports informatiques (journal, grand livre, balance de vérification).
- **Communiquer** : signifie transmettre l'information aux personnes intéressées sous forme d'états financiers annuels, notamment le bilan, l'état des capitaux propres et l'état des résultats.
- **Interpréter** : consiste à analyser l'information afin d'extraire les renseignements utiles à la prise de décision.

Pour simplifier, on peut dire que la comptabilité permet d'enregistrer les différentes opérations économiques et financières qui se réalisent entre une entité¹⁴ et ses partenaires, et de les traduire dans des états financiers dont le but est de fournir une image fidèle de la situation financière et des résultats de l'entité.

L'utilité de la comptabilité générale

Les données recueillies par la comptabilité générale permettent aux dirigeants de l'entité et à leurs collaborateurs d'obtenir les informations nécessaires sur :

- **Ses avoirs** : ce qu'elle possède;
- **Ses créances** : ce que les autres entités lui doivent;
- **Ses dettes** : ce qu'elle doit aux autres entités;
- **Ses charges** : ce qui diminue le bénéfice de l'entreprise, donc son patrimoine (le loyer, l'électricité et le chauffage, les salaires, l'assurance, etc.);
- **Ses produits** : ce qui augmente le bénéfice de l'entreprise, donc son patrimoine (le chiffre d'affaires, les honoraires professionnels, les intérêts perçus, etc.);
- **Son résultat** : le bénéfice réalisé ou la perte subie.

Sur la base de ces informations, l'entreprise pourra comparer sa performance à celle des entreprises semblables ou à celle des entreprises qui évoluent dans le même secteur d'activité, et elle pourra également dégager ses points forts et ses points faibles, etc.

La comptabilité est un outil de gestion. Elle permet à l'entité, mais aussi aux tiers qui sont intéressés, de mesurer notamment :

- **Sa solvabilité** : la capacité à payer ses dettes;
- **Sa rentabilité** : la capacité à dégager des bénéfices.

¹⁴ Par exemple, une personne, une entreprise, une coopérative, une entreprise gouvernementale, le gouvernement lui-même, des organismes de charité et d'autres entités semblables.

La comptabilité, telle que mentionnée, est une source d'information à destination de l'externe. À ce titre, elle est à la base de nombreuses communications aux tiers (utilisateurs externes) qui sont en relation avec l'entité, en occurrence des associés, des actionnaires, des banquiers, des fournisseurs et des clients, mais aussi à l'administration fiscale et aux syndicats. La comptabilité générale peut également servir de moyen de preuve; elle peut alors être utilisée en justice pour prouver l'innocence ou la culpabilité de l'entité dans ses conflits avec les divers agents économiques externes participant à son activité.

Comptabilité de caisse ou comptabilité d'engagement?

En comptabilité, il existe deux méthodes qui permettent d'enregistrer les transactions comptables :

- **La méthode de la comptabilité de caisse**

On comptabilise les opérations au moment où elles donnent lieu à des entrées ou à des sorties de fonds. Si cette méthode présente l'avantage d'être simple, elle a toutefois l'inconvénient de ne pas présenter la juste réalité financière de l'organisation à un moment précis et son utilisation au niveau fiscal exige des ajustements importants pour qu'elle soit acceptée par les autorités fiscales¹⁵. Plusieurs petites organisations ont recours à cette méthode. Il est bon de rappeler qu'à l'origine de la comptabilité de caisse se trouve l'idée que, pour limiter les risques de détournement, seule une personne, en l'occurrence le caissier, doit être habilitée à percevoir de l'argent et à effectuer des paiements pour le compte de l'entreprise.

- **La méthode de la comptabilité d'engagement**

On comptabilise les entrées ou les sorties de fonds lorsqu'elles sont certaines dans leur principe et déterminées dans leur montant, et cela même si le paiement ou l'encaissement n'a pas encore eu lieu. Dans ce cas, par exemple, le comptable doit enregistrer les opérations d'achats et de ventes à crédit (des factures relatives à ces opérations) au moment où ces opérations se déroulent. En d'autres termes, les encaissements et décaissements relatifs à ces opérations sont enregistrés lorsqu'ils ont lieu. Ainsi, le comptable enregistre non seulement les paiements effectifs, mais il enregistre également les opérations qui doivent normalement se traduire par des paiements ultérieurs, et cela au moment même où naissent les obligations de paiement, sans attendre les paiements. En effet, il est peu fréquent qu'un fournisseur exige d'une entreprise un paiement comptant; généralement, il lui accorde quelques jours ou quelques mois avant de payer. De même, une entreprise vend rarement au comptant ses produits; elle peut accorder un délai de paiement à ses clients. De façon concrète, l'obligation qui consiste en un paiement ultérieur d'une facture correspond à une dette pour l'entreprise qui la subit, et à une créance pour l'entreprise qui en bénéficie.

¹⁵ Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) n'acceptent pas cette méthode de transaction, car elle ne reflète pas la juste valeur d'une entreprise à un moment donné.

La méthode de la comptabilité d'engagement est plus complète. Elle donne un portrait plus juste de la situation financière de l'organisation que la méthode de la comptabilité de caisse.

La structure comptable de base : Le bilan et l'état des résultats

Le bilan et l'état des résultats sont deux états financiers qui constituent la base de la comptabilité. L'information comptable produite dans une entité est essentiellement synthétisée sous la forme de ces deux états de synthèse. Examinons maintenant les bases du bilan et de l'état des résultats.

Qu'est-ce qu'un bilan?

Dans le langage courant, le bilan d'une situation ou d'un événement constitue en quelque sorte les résultats de cette situation ou à la suite de cet événement. On entend alors parler du bilan d'une vie ou d'un événement quelconque tel que la célébration de 150 ans du Canada, la tempête de verglas de janvier 2017 au Nouveau-Brunswick comme l'une des très importantes catastrophes naturelles du pays. D'une certaine façon, cette définition se retrouve en comptabilité financière.

Le bilan comptable est un document comptable qui est établi tous les ans et qui rend compte de la situation patrimoniale d'une entreprise à la date déterminée. Il décrit ce que l'entreprise possède et la façon dont celle-ci finance ce qu'elle possède. Il est par conséquent divisé en deux parties : le **passif** et l'**actif**.

ACTIF

Utilisation des fonds :

- Disponibles;
- Créances;
- Biens.

PASSIF

Origine des fonds :

- Dettes.

Le bilan décrit séparément les éléments de l'actif qui, par convention, sont situés dans la colonne de gauche et ceux du passif de l'entité dans la colonne de droite. Il fait également apparaître de façon distincte les capitaux propres dans la colonne de droite.

• L'actif

En matière de comptabilité, l'actif représente tous les biens (matériels et immatériels) que l'entreprise possède, lesquels sont utilisés pour les activités de l'entreprise. L'actif d'une

entité est divisé en deux parties : l'actif à court terme et les immobilisations. L'actif à court terme représente les éléments d'actif qui ne resteront pas durablement dans l'entreprise, contrairement aux immobilisations. Dans l'actif, on trouve les principaux postes ci-après, classés par ordre décroissant de liquidité.

- **Actif à court terme :**

- Encaisse avec les comptes bancaires, la caisse, etc.;
- Créances (des clients, fiscales, etc.) qui sont dues à l'entreprise;
- Stocks de marchandises, de matières premières et les travaux en cours.

- **Immobilisations :**

- Terrains, immeubles, machines, mobilier, etc.;
- Licences, brevets, marques;
- Actions détenues, cautions, etc.

- **Le passif et les capitaux propres**

On trouve deux catégories de ressources au passif : (1) les capitaux propres, c'est-à-dire les capitaux qui appartiennent à l'entreprise et qui, par conséquent, n'exigent pas d'être remboursés par celle-ci. Il s'agit de l'apport du propriétaire (ou des associés); (2) les dettes que l'entreprise doit nécessairement rembourser (emprunt à ses amis ou à la banque, dettes aux fournisseurs en cas d'achats à crédit faits par l'entreprise, par exemple).

Le passif : c'est l'ensemble des biens que l'entreprise possède et utilise pour les besoins de ses activités. Le passif représente les dettes externes de l'entreprise et il est divisé en deux parties : le passif à court terme et le passif à long terme.

- **Passif à court terme :**

- Dettes fournisseurs;
- Dettes fiscales;
- Emprunts à court terme (paiement exigible à moins d'un an), etc.

- **Passif à long terme :**

- Emprunts hypothécaires;
- Emprunts à long terme (paiement exigible à plus d'un an), etc.

Les capitaux propres : ce sont les ressources financières que possède l'entreprise (hors les dettes externes).

- Capital social (somme d'argent ou autre apport déposé à la création de l'entreprise, notamment);
- Bénéfices non distribués (somme d'argent utilisée pour financer les investissements ou le cycle d'exploitation de l'entreprise).

Le bilan : un exemple

J-Lewis – Chaussures Edmonton			
Bilan			
Au 31 décembre 2015			
Actif		Passif	
Actif à court terme		Passif à court terme	
Encaisse	24 000 \$	Comptes fournisseurs	30 000 \$
Comptes clients	12 500	Prêts à court terme	16 500
Stocks	20 000		
Total de l'actif à court terme	56 500 \$	Total du passif à court terme	46 500 \$
Immobilisations		Passif à long terme	
Terrains	150 000	Prêts à long terme	25 000
Bâtiments	40 000	Prêts hypothécaires	75 500
Véhicules	20 000		
Total des immobilisations	210 000 \$	Total du passif à long terme	100 000 \$
		Passif total	146 500 \$
		Capitaux propres	
		John Lewis–Capital	120 000
Total de l'actif	266 500 \$	Total du passif et des capitaux propres	266 500 \$

Constat important :

Comme on peut le constater dans l'exemple ci-dessus, le bilan est équilibré. Cela signifie que le total de l'actif est égal au total du passif ou que le total des emplois est égal au total des ressources. En comptabilité, il y a donc une égalité fondamentale qu'on doit toujours avoir en tête; les ressources sont égales aux emplois, les dettes aux avoirs. Toute la comptabilité repose sur ce principe : toute ressource doit trouver un emploi de même valeur ou tout emploi nécessite une ressource de même valeur¹⁶.

¹⁶ C'est le principe dit « de la comptabilité en partie double » que l'on retrouvera en analysant les opérations financières réalisées par une entreprise.

Qu'est-ce que l'état des résultats?

Un des buts de la comptabilité est de déterminer le résultat (perte ou profit) de l'entreprise à la fin de l'exercice financier. Le résultat est la conséquence de l'activité de l'entreprise. Ainsi, la raison pour laquelle une personne fonde une entreprise est qu'elle espère en retirer un profit. Mais avant de pouvoir dégager du profit, une entreprise génère des coûts qui lui permettront de gagner ce profit.

Concrètement, comme exemple, prenons le cas de Trevor McKay qui décide d'ouvrir un magasin de chaussures à Edmonton. Il est facile de comprendre que ce sont les ventes des chaussures qui procurent des rentrées de fonds (revenus) à ce commerçant. Par contre, avant de gagner ces fonds, ce commerçant a dû supporter certaines dépenses telles que l'achat des chaussures auprès d'un grossiste, les frais de transport de ces chaussures, le matériel de son nouveau bureau, l'électricité, le chauffage, la publicité, etc. Le bénéfice ou la perte de son magasin provient donc de la différence entre ce que lui rapporte son activité de vente des chaussures (produits) et ce que cette activité lui coûte (charges).

L'état des résultats est donc un résumé comptable des opérations sur une période de temps qui permet de savoir si une entreprise a dégagé des bénéfices ou a subi des pertes. Ainsi, l'état des résultats rend compte des produits, des charges, mais aussi du bénéfice net ou de la perte nette de l'entreprise pendant une période donnée.

- **Les produits** d'une entreprise proviennent de la vente de marchandises ou l'offre de services. Les produits (ou recettes) de notre marchand de chaussures proviennent de la vente de ses chaussures. Les produits se présentent donc sous forme d'argent en cas de vente au comptant ou de créances en cas de vente à crédit. Alors, en comptabilité, un produit est tout ce qui augmente la richesse d'une entreprise.
- **Les charges** sont des coûts qui ont été contractés par l'entreprise afin de générer des ventes. Seulement les coûts directement reliés au processus de vente sont inclus dans cette ligne de l'état des résultats. Ainsi, en comptabilité, est appelé « charge » tout ce qui est source de diminution de richesse de l'entreprise.
- **Le résultat** correspond à la différence entre les produits de l'exercice comptable (généralement 12 mois) et les charges qui s'y rapportent. En d'autres termes, le résultat est obtenu en soustrayant les charges aux produits. Lorsque la différence entre les produits et les charges est positive, le résultat net affiche un **bénéfice**. Par contre, lorsque cette différence est négative, il y a une **perte**.

L'état des résultats : un exemple

Trevor McKay – Chaussures Edmonton État des résultats Pour l'exercice terminé le 31 janvier 2015

Produits		
Vente de chaussures	350 500 \$	
Autres revenus	5 000	
Total des produits		355 500 \$
Coût des marchandises vendues		120 500 \$
Bénéfice brut		235 000 \$
Frais de vente et d'administration		
Frais de loyer	14 000	
Frais de publicités	5 000	
Frais d'entretien	3 500	
Frais de fournitures de bureau	6 000	
Frais d'assurances	10 000	
Électricité et chauffage	72 000	
Frais de téléphone	4 000	
Salaires des vendeurs	38 000	
Total des charges		152 500 \$
Bénéfice avant impôt		82 500 \$
Moins l'impôt sur le revenu		8 250 \$
Bénéfice net de la période		74 250 \$

La relation entre le bilan et l'état des résultats

L'état des résultats représente ce qui est survenu au cours d'un exercice financier et son rôle est d'expliquer la formation du résultat qui devra apparaître au bilan de l'entreprise. De façon concrète, l'état des résultats est un état financier montrant si l'entreprise a réalisé un bénéfice net ou si elle a subi une perte nette. Il permet alors de voir de combien le propriétaire, donc l'apporteur des capitaux propres, s'est enrichi ou s'est appauvri à la suite des activités de son entreprise pendant l'exercice financier ou la période comptable.

En comptabilité, le premier état financier qu'il convient de préparer est l'état des résultats, parce que le montant du bénéfice net ou de la perte nette est nécessaire pour dresser le bilan. Le bénéfice net ou la perte nette figurant à l'état des résultats est reporté au bilan¹⁷. En effet, pour connaître le montant des capitaux propres à la fin d'un exercice quelconque, on ajoute le bénéfice net de l'exercice au montant des capitaux propres du début de l'exercice ou, selon le cas, on déduit la perte nette de ce même montant.

¹⁷ Normalement, avant de dresser le bilan, on établit premièrement l'état des capitaux. Les résultats obtenus dans l'état des résultats sont d'abord reportés dans l'état des capitaux propres. En effet, le résultat net déterminé dans l'état des résultats n'étant pas le seul élément qui influe sur les capitaux propres, il importe de le reporter d'abord dans l'état des capitaux propres, car cet état permet de tenir compte de tous les changements survenus au cours de l'exercice financier pour parvenir à déterminer le solde de fin d'exercice.

En fait, le résultat tel qu'il ressort de l'état des résultats vient intégrer les capitaux propres figurant dans le passif du bilan à la clôture de l'exercice. Ainsi, la comparaison du bilan du début de l'exercice comptable avec celui établi à la clôture permet de juger de l'évolution du patrimoine de l'entreprise. Comme mentionné préalablement, ce résultat est soit un bénéfice, soit une perte. Un résultat bénéficiaire traduit un enrichissement pour l'entreprise, alors qu'une perte constitue un appauvrissement.

Conclusion

L'objectif de cette section consistait à donner aux non-initiés quelques notions de base de la comptabilité générale et surtout de montrer le caractère essentiel de cette discipline qui est un outil de gestion par excellence. En effet, il importe qu'un gestionnaire non aguerri en comptabilité soit en mesure d'en saisir les mécanismes afin de discuter avec son comptable, de poser des questions pertinentes et de comprendre les documents qui lui sont présentés. Il arrivera peut-être aussi à faire une bonne analyse des principaux états financiers ainsi qu'une bonne interprétation de l'information financière afin de participer de manière éclairée et stratégique à la prise de décisions sur la santé financière de son entreprise.

Il est vrai que le traitement de l'information comptable se fait à travers tout un cycle (le journal, la tenue des comptes, le grand livre, la balance de vérification, les états financiers). Toutefois, nous croyons que cette initiation est de nature à permettre aux lecteurs d'acquérir des notions de base qui sont susceptibles de leur faire comprendre la complexité du domaine de l'entrepreneuriat, mais surtout de leur montrer qu'il existe des pratiques salutaires.

Références

Banque du développement du Canada (2015). *Défis des PME étude points de vue BDC*. Récupéré de www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/sme_challenges_Sept2015.pdf

Libby, P. A., Short, D. G., Lafond-Lavallée, C., et Lanthier, D. (2011). *Fondements de la comptabilité financière*, 3^e édition. Traduction et adaptation de Lafond-Lavallée, C., et Lanthier, D. Montréal : Chenelière Éducation.

McMahon, D., Gosselin, J., et Deslauriers, S. (2010). *La comptabilité et les PME*, 2^e édition. Montréal : Chenelière Éducation.

Ménard, L., et coll. (2011). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, 3^e édition. Toronto : Institut canadien des comptables agréés.



Partie pratique par Francine Drapeau

Voici les étapes à suivre en langage de tous les jours pour démarrer d'une bonne façon la comptabilité de votre nouvelle compagnie :

- Enregistrez la compagnie au registre de l'Alberta. Choisissez un nom de compagnie ou optez pour une compagnie à numéro. Le mois auquel vous enregistrez votre compagnie est celui où vous fermerez votre année financière.

Par exemple : incorporation en mars = année financière du 1^{er} mars au 28 ou 29 février. Vous avez six mois pour produire la déclaration fiscale. La date limite pour la remettre au gouvernement serait donc le 30 septembre.

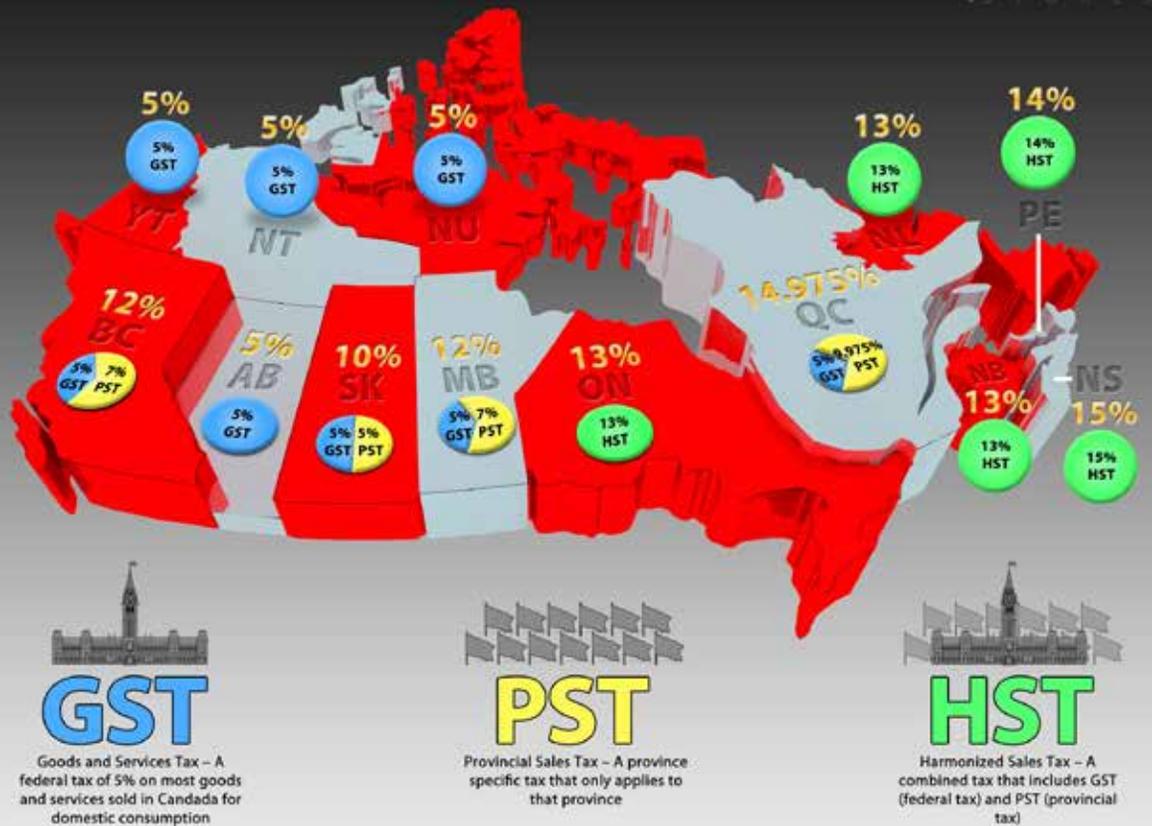
- Ouvrez un compte bancaire au nom de la compagnie. N'utilisez pas ce compte pour payer des achats personnels. Du moins, faites-le le moins possible. Ne mélangez pas les dépenses personnelles et celles de la compagnie.
- Obtenez du gouvernement du Canada un numéro de taxe de vente, et si vous avez des employés, obtenez un numéro de registre de paie.
- Choisissez le logiciel que vous allez utiliser pour entrer toutes vos données. Tout dépendamment du secteur dans lequel vous œuvrez, de vos capacités et s'il y a besoin de gérer un inventaire, vos choix sont : Excel, QuickBooks, Simple Comptable, Acomba ou autres. Vous pouvez simplement commencer avec Excel et changer de logiciel l'année suivante. Il est plus facile de comprendre Excel et de retrouver une erreur que l'on aurait commise.
- Prenez la bonne habitude de garder tous vos reçus d'achat pour la compagnie. Sans reçus, vous ne pouvez justifier vos dépenses.

- Si vous avez des employés qui reçoivent des salaires, vous pouvez utiliser le calculateur en direct de retenues sur la paie du gouvernement du Canada, offert en ligne gratuitement. Vous entrez le montant brut et il calcule les retenues. Par la suite, vous devez prendre en note ces retenues mensuelles et les remettre au gouvernement fédéral chaque mois suivant, et ce, avant le 15^e jour. L'employeur a aussi une part à remettre. Vous pouvez consulter ces règles sur le site web du gouvernement du Canada.
- Entrez toutes les dépenses (par carte de débit ou de crédit, par chèque ou en espèce) et les revenus (toutes les ventes). Le fait d'être à jour dans sa comptabilité réduit le stress qui y est relié. Certaines personnes la font tous les jours, d'autres toutes les semaines, voire tous les mois. Cela dépend aussi du nombre de transactions effectuées. Plus on a de transactions, plus on doit actualiser souvent sa comptabilité.
- Faites des versements par acompte provisionnel tous les trois mois pour ne pas avoir une surprise majeure lors de votre déclaration fiscale annuelle. Il y a des méthodes de calcul du paiement présentées sur le site du gouvernement du Canada.
- Si votre compagnie entrepose ses produits, planifiez des moments récurrents de mise à jour de cet inventaire.
- Vous pouvez vous payer en dividende ou en salaire. Vous pouvez regarder les avantages et inconvénients de chacun de ces deux types de paiements pour faire un choix éclairé. Un dividende n'est pas une dépense, c'est un profit. Il ne peut être distribué s'il n'y a pas de profits nets ou une encaisse qui permet de verser ce dividende. Le salaire, quant à lui, est une dépense et procure une couverture pour votre pension.
- Calculez la taxe de vente pour tous les produits et services taxables que vous achetez, et pour tous les produits et services taxables que vous vendez. Ces calculs se font du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année. Vous devez calculer le total des taxes perçues sur vos ventes, total auquel vous soustrayez le total des taxes payées à vos fournisseurs. Cette différence vous permettra de déterminer si vous devez en payer davantage au gouvernement ou en percevoir de celui-ci. Les taux de taxes de vente varient d'une province à l'autre.

Canadian Provincial Taxes

Updated June 2013

iGlobal
STORES



Source : iGlobal Stores. Récupéré de <http://academy.iglobalstores.com/2012/02/03/infographic-canadian-provincial-taxes/>

- Remettez toutes les données comptables de façon ordonnée au comptable de votre choix pour la fin de l'exercice financier. Il remplira les formulaires et déterminera le montant que vous devez payer au gouvernement ou recevoir comme remboursement d'impôt. Votre comptable est votre meilleure source d'information. Certaines firmes comptables offrent le service de tenue de livres moyennant un petit montant supplémentaire sur le prix facturé pour l'établissement de votre déclaration fiscale. Cela est à prendre en considération, car votre comptable peut vous faire économiser de l'argent sur plusieurs aspects.

- Comme il a été mentionné dans la partie théorique, faire le bilan comptable est une obligation vis-à-vis de l'administration fiscale. Il s'agit également de votre principal moyen de connaître l'état financier de votre entreprise, l'état d'avancement de votre activité par rapport à vos objectifs et d'orienter vos décisions stratégiques. Ce document doit être mis à la disposition de tous vos associés, des membres de votre comité d'administration ainsi qu'à l'administration fiscale et du gouvernement. Vous ne pouvez négliger cette étape cruciale. Si vous ne vous sentez pas capable de le faire, vous devez engager un professionnel qui le fera pour vous.

Pour conclure, la comptabilité est un outil essentiel pour voir si vous pouvez demeurer en affaires, développer votre entreprise ou cesser ses activités. Elle dictera vos choix, vous éclairera sur les points forts et les points faibles de votre compagnie. C'est une fenêtre sur votre entreprise pour vos partenaires, investisseurs, prêteurs, etc. Ne négligez surtout pas cet aspect.

La mise en marché

- Erwan Oger

La planification du produit

Il est important de tenir compte de la mise en marché d'un produit dès sa conceptualisation : les préférences et attentes des clients face à son prix et ses attributs, les limitations imposées par les matériaux ou les techniques de production ainsi que les contraintes que pourraient imposer les canaux de distribution. Ces facteurs et bien d'autres doivent être considérés tôt dans le processus de conceptualisation afin d'éviter de mettre en marché un produit présentant des failles qui auraient pu être prévenues.

Le client au cœur du produit/service

En premier lieu, les préférences des clients devraient guider les choix sur tous les paramètres de l'offre. Selon les produits, ces préférences pourraient imposer des choix concernant la mise en vente. Par exemple, un produit qui perd de sa fraîcheur imposera une méthode de distribution expéditive et réfrigérée. Un produit dont on a besoin dans de brefs délais aura recours à des distributeurs locaux ou à une méthode de livraison rapide.

Ce type de contrainte de distribution ou de vente joue un rôle important dans la fabrication de produits. Par exemple, l'entreprise peut choisir d'usiner le produit afin qu'il soit plus léger et moins dispendieux à transporter, quitte à ce qu'il soit plus cher à produire, ou au contraire, elle peut réduire les coûts de production afin que des distributeurs les fassent venir en grand nombre et les entreposent.

Ce type de décision doit prendre en compte les préférences du client. Sera-t-il prêt à attendre un peu plus longtemps, ou préférera-t-il payer un peu plus cher pour ne pas avoir de retard dans le délai de livraison? Une mauvaise stratégie au moment de la conceptualisation du produit peut engendrer son échec. Placé dans un système de vente pour lequel il n'est pas du tout optimisé, le produit ne peut répondre aux besoins des clients auxquels il est destiné.

L'intégration dans le plan stratégique

Une fois ces choix établis, les décisions visant la mise en marché doivent être intégrées dans le plan stratégique. Il faut alors considérer les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de croissance de l'entreprise?
- Les ressources sont-elles en place pour atteindre ces objectifs?
- Les budgets sont-ils en place pour soutenir ces taux de croissance?
- Quels sont les meilleurs outils de mise en marché pour atteindre ces objectifs?

La stratégie de vente

Les canaux de distribution

L'entreprise doit décider des canaux de distribution qu'elle compte utiliser. Il existe deux canaux principaux de vente : la vente directe, c'est-à-dire par l'entreprise elle-même, et la vente indirecte, par le biais de tierces parties. L'entreprise peut aussi utiliser un modèle hybride, faisant de la vente directe dans certains marchés, et indirecte dans d'autres.

La vente directe

La vente directe peut se faire de multiples façons, par les fabricants d'un produit spécifique, donc sans intermédiaires. On la retrouve beaucoup dans la vente de produits agricoles, dans les marchés de



fermiers par exemple, ou dans des magasins coopératifs de producteurs agricoles. C'est aussi le type de vente utilisé par beaucoup de petites entreprises en lancement. À ce stade de développement, les entreprises vendent leur produit à des clients dans leur écosystème, souvent en relation directe ou par le bouche-à-oreille. Une fois le produit lancé et testé localement, les entreprises passeront à la vente indirecte en allant chercher des revendeurs pour d'autres marchés.

Les défis de la vente directe

Un des gros défis de la vente directe est celui de développer un marché immédiat. Beaucoup de produits vendus en vente directe sont des produits qui sont difficiles à transporter en raison de leur poids, leur volume, leur besoin de réfrigération ou autres contraintes. Le transport ou l'entreposage les rend donc dispendieux pour les consommateurs. Les occasions pour les vendre en dehors de leur marché de production sont ainsi souvent issues des économies d'échelle (lorsque le marché requiert une production en série, diminuant du coup les frais de production), et par le biais d'intermédiaires. Par conséquent, l'opportunité de la vente directe est généralement locale et en petite quantité.

L'Internet et la vente directe

Avec l'Internet, la vente directe est de plus en plus utilisée par des entreprises qui créent des produits légers et faciles à expédier par la poste ou autres méthodes de livraison. Les produits les plus adaptés à ce type de vente sont des produits entre 50 et 300 \$, une gamme de prix dans laquelle les frais de transport sont moindres que les frais de distribution par voie indirecte. Au-dessus de ces prix, le risque transactionnel peut engendrer des soucis de fraude.

L'Internet et de meilleures solutions de transport sont en train d'ouvrir de nouveaux marchés pour les producteurs faisant des ventes directes. Une bonne visibilité en ligne permet aux petits producteurs de se faire remarquer par des clients dans des marchés plus éloignés. Le développement d'outils de paiement en ligne et de moyens de livraison plus sécuritaires a grandement réduit le risque pour le producteur et l'acheteur de faire des transactions sans se connaître.

La vente indirecte

La vente indirecte utilise un réseau de détaillants, de distributeurs et de revendeurs. Ces intermédiaires (ci-après « revendeur ») vendent à leurs clients les produits du producteur. Souvent, ils entretiennent un inventaire des produits qu'ils revendent.

Les avantages de la vente indirecte

Pour un producteur, la vente indirecte offre plusieurs avantages. Elle permet une présence locale dans des marchés éloignés ou normalement inaccessibles. Habituellement, le revendeur est prêt à investir dans le développement de son

marché; il donne donc accès à de nouveaux publics, à moindre coût. Finalement, le revendeur sera souvent prêt à investir dans un inventaire (source de revenus pour le producteur) qui rendra aussi le produit plus répandu sur un marché qui serait moins bien servi sans un revendeur. Dans le cas des marchés internationaux, un revendeur local prendra souvent la responsabilité d'adapter le produit aux normes du milieu.

Les défis de la vente indirecte

Le revendeur devra intégrer les frais de transport, d'inventaire et de revente ainsi que les profits dans son prix de revente. Le producteur et le revendeur devront donc trouver un prix de gros qui permet aux deux parties de maintenir une activité porteuse.

Trouver un équilibre avec les intermédiaires

Les producteurs en recherche de partenaires ont intérêt à choisir ceux qui leur seront les plus utiles. Un bon revendeur peut avoir un impact très positif sur le succès d'une entreprise. De la même manière, un revendeur ne connaissant pas bien le produit ou peu motivé peut avoir un effet nuisible sur un marché, ce qui demandera de grands efforts à réparer. Un producteur doit donc s'assurer que ses revendeurs connaissent bien les produits et qu'ils sont capables de le représenter fidèlement auprès de leurs clients. De son côté, le producteur fait en sorte de bien les soutenir dans leurs efforts de vente de ses produits.

Soutenir les intermédiaires

Pour éviter qu'une mauvaise représentation entache sa marque, le producteur doit réduire le nombre d'obstacles qui pourraient entraver son succès. Il doit bien évaluer les avantages de fournir à ses revendeurs des dépliants, des fiches techniques, des échantillons et même de la formation. Il doit s'assurer que les clients ont un moyen de le contacter pour l'informer sur la qualité du service des revendeurs ainsi que de ses produits.

L'exclusivité ou non

Les droits de revente peuvent être attribués au revendeur en exclusivité ou non. Les négociations autour de ce choix tiendront compte de l'investissement que fait le revendeur afin de développer le marché, ainsi que de la difficulté du producteur à fournir et supporter ce marché. Selon le produit et les capacités du producteur, des exclusivités géographiques ou sectorielles peuvent être proposées.

Les paramètres précis pour obtenir et conserver l'exclusivité

Un des défis de travailler avec des revendeurs est celui de rendre la relation gagnant-gagnant. Pour demeurer fructueuse, la relation entre le producteur et le revendeur doit être avantageuse pour les deux parties. Tout contrat d'exclusivité devrait spécifier les devoirs respectifs du producteur et du revendeur. Il est important pour le producteur de déterminer des minimums d'investissements et de ventes pour permettre au revendeur de garder son exclusivité, tout en laissant la possibilité au producteur de reprendre le marché si le revendeur ne réussit pas.

Les outils de vente

La stratégie de mise en marché doit déterminer les meilleurs outils promotionnels pour soutenir la vente des produits, en tenant compte des quatre P identifiés dans la section « Marketing et e-marketing ». Souvent, ces outils promotionnels évoluent avec le produit. D'une part, le produit lui-même évolue, d'autre part, les budgets disponibles pour effectuer cette promotion augmentent avec le succès du produit.

En phase de lancement, les besoins promotionnels d'un marchand d'œufs pourraient être comblés avec quelques affiches à l'entrée de leur ferme et un petit kiosque. Par la suite, avec l'ouverture d'un kiosque dans le marché fermier du village, le marchand voudra sans doute investir un peu plus dans les médias locaux à bon prix ou offrir ses produits pour commanditer des clubs de sport du milieu, par exemple. Ces commandites, soutenues par quelques interventions à la radio locale ainsi que sur des affiches publicitaires abordables, constituent une façon efficace d'annoncer leur deuxième point de vente.

À la prochaine étape de croissance, une fois que leur production dépassera leur capacité de vendre tous leurs œufs, ils passeront sans doute des annonces publicitaires dans les journaux locaux. Ils auront sans doute déjà mis en place un site web, peut-être avec une capacité de vente et de livraison ou de collecte en dépôt-vente dans un deuxième emplacement (comme un magasin un peu en dehors de leur géographie immédiate), qui deviendra leur premier revendeur.

Pour les produits plus complexes, le producteur devra créer des dépliants, des fiches techniques détaillant les caractéristiques de leurs produits. Une entreprise avec une gamme de produits et un grand réseau de revendeurs voudra s'assurer que les outils promotionnels sont de haute qualité, standardisés et adaptés à leurs différents marchés. Ces outils publicitaires devront inclure un espace pour identifier les revendeurs ou un lien vers une page du site web les identifiant. Ces outils, tout comme le produit, devront être mis à jour et repensés pendant toute la vie du produit pour répondre aux besoins en visibilité dudit produit dont le *branding* évolue en tandem avec son rôle dans le marché.

L'après-vente

Le producteur doit aussi s'assurer qu'il existe des canaux pour gérer le service après-vente. Pour certains produits, le revendeur pourrait s'engager à réparer ou remplacer les articles défectueux. Pour d'autres, le service après-vente peut demeurer la responsabilité du fabricant. Il est important de s'occuper de ce détail dans la définition de la relation entre le producteur et le revendeur, donc dans le contrat, car un mauvais service après-vente nuira grandement à la réputation du producteur.

La mesure de performance et l'ajustement du tir

Afin de pouvoir planifier la demande pour ses produits, mesurer sa performance financière et optimiser l'utilisation de ses ressources, le producteur voudra sans doute mettre en place un système de calcul du rendement et de l'efficacité. Il y a sur le marché un grand nombre de logiciels de comptabilité qui offrent des modules de gestion des relations clients, de gestion des inventaires et même de gestion de production, présentant un excellent aperçu de la performance de l'entreprise. Les rapports créés par ces logiciels aident à déceler les défis potentiels de l'entreprise avant qu'ils ne puissent avoir un impact insurmontable sur sa viabilité. Pour les entreprises manufacturières ou celles avec une chaîne d'approvisionnement complexe, un logiciel de gestion intégré inclut plus de fonctionnalités. Certains de ces logiciels offrent aussi des modules pour suivre la qualité des produits afin de les améliorer.

Les bénéfices d'un bon plan de mise en marché

Un plan de mise en marché bien établi contribuera à l'exécution du plan stratégique. Le plan de mise en marché doit être flexible pour assurer que l'entreprise ait une politique qui place les bons produits devant les clients et de la façon la plus efficace. Cette stratégie devra être revisitée de temps à autre, en tenant compte de la performance du produit sur ses marchés afin d'ajuster le positionnement du produit ou d'explorer de nouveaux canaux de vente. Enfin, avec des mécanismes de service après-vente efficaces et un bon système de réception des retours clients, elle facilitera l'identification et la correction de problèmes techniques ou de design et elle influencera l'évolution du produit selon les attentes des clients. Elle permettra aussi d'améliorer l'offre et de rester compétitif sur le marché.



L'analyse de son entreprise

- Patrice Gauthier

Lorsque vous parlerez de votre entreprise à des amis, des relations professionnelles, des clients ou des fournisseurs, chacun cherchera à en savoir davantage sur la personne qui s'adresse à lui, sur le secteur d'activité visé et sur la capacité de production. Il est donc important de clarifier rapidement les points suivants : le type d'entreprise (une entreprise privée, une coopérative, un organisme à but non gouvernemental (ONG) ou un organisme à but non lucratif (OBNL), une entreprise d'économie sociale ou un travailleur autonome), le nombre d'employés, les lieux des points de service, le chiffre d'affaires, le produit ou le service en question et la raison de la conversation.

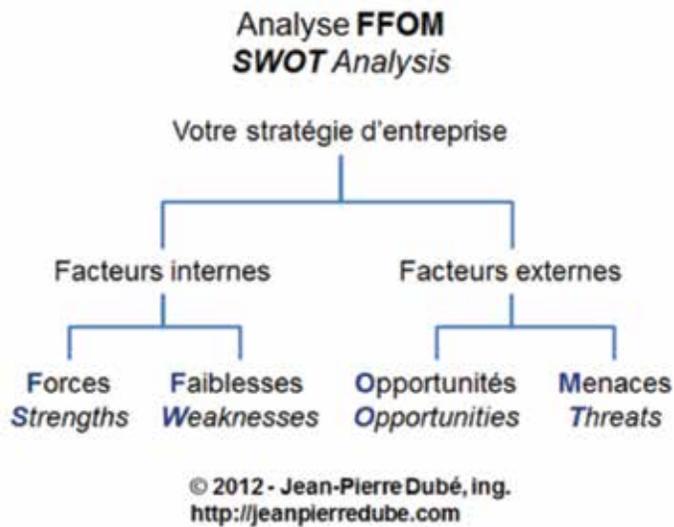
Le temps est compté en affaires et votre interlocuteur se demandera toujours comme première question : est-ce que je perds mon temps ou est-ce que je continue d'investir mon temps dans cette discussion? De votre côté, vous devez absolument savoir et bien connaître les champs d'intérêt de la personne en face de vous. Vos connaissances, votre expérience et votre flair deviendront des outils d'importance capitale à la survie et à la croissance de votre entreprise. Une entreprise qui ne s'adapte pas est condamnée à disparaître.

Et lorsque les rôles sont inversés, comment fait-on pour cerner rapidement, à différents niveaux, la valeur d'une entreprise? Nous allons utiliser une stratégie d'analyse d'une entreprise en six volets que vous devez constamment garder en tête lorsque vous présentez votre entreprise ou lorsque vous souhaitez mieux connaître une entreprise ou un entrepreneur.

Aperçu de l'entreprise

La première dimension d'importance concerne la forme juridique de l'entreprise, car elle révèle si l'entreprise est à la recherche de résultats économiques (profitabilité), de résultats sociaux (amélioration de la qualité de vie) ou les deux. Par la suite, c'est l'entrepreneur qui passe sous le radar. Est-ce que cette personne a les qualités d'un entrepreneur? Est-elle fonceuse, créative? Traîne-t-elle un bon bagage d'expériences, de connaissances? Est-ce que cette personne possède une éthique de travail et des valeurs semblables à la vôtre? Quelle est sa motivation? Inspire-t-elle confiance? Un entrepreneur se doit d'exercer son leadership sur tous les plans afin d'assurer une direction claire à l'entreprise.

L'historique de l'entreprise devient alors inévitable, car les personnes qui ne connaissent pas bien leur passé sont portées à le répéter. Par la suite est souvent abordé le futur, afin de bien démontrer les projections de l'entreprise, la capacité de visionnaire de l'entrepreneur et l'ampleur de son ambition. Des questions sur les principaux facteurs démographiques, économiques, sociaux et culturels permettent de bien situer le potentiel d'une entreprise dans son environnement. Souvent, les consultants utilisent la technique FFOM : Force, Faiblesse, Opportunité, Menace.



Les partenaires ou les clients de l'entreprise sont aussi très révélateurs en matière de capacité de production, de pérennité et de solidité du chiffre d'affaires d'une entreprise à long terme. La nature du secteur d'activité demeure déterminante, car à titre d'exemple, la restauration reste un secteur économique à haut risque.

Ventes et marketing

Le milieu de l'entrepreneuriat est un milieu très compétitif où les besoins de performance et de dépassement sont de plus en plus présents. Les ventes permettent d'évaluer en tout temps la santé globale d'une entreprise, et les stratégies marketing offrent l'assurance des ventes de demain. Ce volet permet également de déterminer une grande partie de la valeur d'une entreprise. La proximité et la connaissance de la clientèle sont capitales, car avec une analyse de l'étude de marché, on peut élaborer une stratégie afin de convaincre ces clients de la valeur et de la qualité d'un produit ou d'un service. Le marché se doit d'être observé en segments pour juger de son potentiel de vente, en tenant compte du prix, de la tendance du marché et des facteurs de risque. La compréhension de la concurrence s'avère déterminante dans le choix du prix; et ce prix devient à son tour déterminant dans le calcul de la profitabilité à court, moyen et long termes d'une entreprise. Finalement, les stratégies de vente et de marketing ne peuvent passer sous silence les techniques de l'information et des communications ainsi que le commerce en ligne, qui sont en éternelle croissance.

Exploitation

L'exploitation se doit d'être abordée selon les facteurs suivants : l'emplacement, la superficie et la capacité, les détails concernant la location ou la propriété, le matériel et

l'équipement, la technologie, la recherche et développement, et les normes environnementales.

Normalement, tous les éléments au sujet de l'exploitation sont couverts par le plan d'affaires. Il est important de mentionner qu'un plan ne devrait jamais demeurer statique, mais plutôt bien vivant et permettre à l'entrepreneur de s'ajuster et de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise. La connaissance de la réglementation gouvernementale ou des changements à venir reste vitale pour certaines industries.

De plus, les notions juridiques constituent un atout de pointe pour l'entrepreneur puisque nous sommes une société de droit. Les propriétaires d'entreprise ont beaucoup d'obligations juridiques et ils se doivent de bien les comprendre.

Ressources humaines

Les ressources humaines ou le « Qui »

Les ressources humaines entraînent beaucoup d'enjeux de développement de l'entreprise sur les plans du nombre, de la qualité, de la productivité, de la croissance, etc. Les ressources humaines assurent les revenus de l'entreprise et représentent l'un des postes budgétaires les plus importants de la section des dépenses. Concernant les compétences professionnelles, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre qualifiée garantissent la santé de la production. Par ailleurs, la réduction des frais d'exploitation et du temps investi en ressources humaines se réalise inévitablement par l'automatisation des tâches administratives. La nouvelle génération de travailleurs demande aussi de la créativité dans les conditions de travail, une conciliation travail-famille, de la formation continue, une culture de bien-être et de sécurité, etc. L'entrepreneur se doit d'être compétitif en offrant des salaires concurrentiels, une vision d'entreprise adoptée par l'ensemble du personnel, et ainsi assurer sa valeur distinctive sur le marché et maximiser sa production.

Opération et échéancier

L'opération ou le « Comment » et l'échéancier ou le « Quand »

L'entreprise développe des capacités de mobilisation de ressources matérielles, humaines et financières pour les transformer en produits ou en services. Les objectifs et les cibles à atteindre deviennent les critères d'évaluation de la santé de l'entreprise. À cette étape, l'évaluation du plan d'opération dans un espace-temps permet de bien coordonner les actions ainsi que les stratégies. Les excellentes entreprises réussissent à anticiper l'avenir, car la meilleure manière de le prévoir est de le créer. Les entreprises qui remportent du succès sont des entreprises qui arrivent à bâtir un système de gestion des connaissances (données, informations, conseils, faits) et de gestion du temps (optimisation du temps des ressources humaines).

Finances

Les prévisions budgétaires offrent au lecteur une compréhension rapide de la réalité financière actuelle et future de l'entreprise. La structure comptable donne toute l'information nécessaire à la construction du plan financier. L'entrepreneur devrait connaître en tout temps sa capacité de liquidité (ex. : pour un prêt bancaire, il faut 25 % en argent comptant), sa capitalisation (réduire le risque en cas de besoin d'un emprunt) et sa stratégie financière pour saisir un grand nombre d'opportunités d'affaires. La diversification du financement permet d'amortir des pertes, d'ouvrir des marchés stratégiques, d'assurer la santé de l'entreprise et de réduire les risques de faillite.

En conclusion

L'analyse de son entreprise demande des connaissances et beaucoup de compréhension. L'entrepreneuriat est un mode de vie comprenant plusieurs avantages et inconvénients. Cependant, je vous invite à simplifier l'ensemble de ses concepts en utilisant les six volets abordés ci-dessus.

L'entrepreneuriat offre une grande liberté d'action. Il implique aussi d'intégrer de nombreuses notions en très peu de temps; celles-ci permettent à l'entrepreneur d'accroître sa confiance et de prendre des décisions positives sur le développement de son entreprise. Néanmoins, nous ne pouvons terminer sans vous mettre en garde sur d'autres facettes à considérer :

- L'équilibre entre le travail et la vie personnelle;
- Le contrôle de votre égo et de ceux de votre entourage lors de discussions d'affaires, car il faut toujours rester modeste;
- La liberté et son prix;
- La gestion du risque et l'assurance d'un accès à des liquidités financières, car votre croissance et votre capacité d'emprunt en dépendront.

Finalement, l'analyse permet de bien évaluer la valeur d'une entreprise. Il ne faut pas oublier que l'objectif ultime de votre entreprise est de créer de la valeur afin d'augmenter sa valeur de vente. En ce moment, il y a davantage de personnes qui souhaitent prendre leur retraite qu'il existe de relève entrepreneuriale. Une opportunité d'affaires serait d'utiliser cette analyse pour déterminer la valeur des entreprises actuelles et futures qui cherchent une relève entrepreneuriale et de leur faire une proposition.



Biographies des auteurs





Michel Bouchard

M. Bouchard est rédacteur professionnel spécialisé en création de contenu web optimisé pour les moteurs de recherche (SEO). En février 2015, il démarre sa propre entreprise, REMÉDIA Solutions, qui offre des services de conception, d'optimisation et de référencement web aux travailleurs autonomes, aux entreprises ainsi qu'à des institutions.

En plus de créer et d'optimiser des sites web, Michel accompagne ses clients dans la conception de documents administratifs et dans l'organisation des tâches. Il rédige également des articles de blogue spécialisés pour diverses organisations et pour sa propre entreprise, réalise des capsules YouTube et participe activement à de nombreuses initiatives numériques.

Depuis 2014, il dirige Opération Rimouski, une équipe Extra Life qui amasse des fonds pour Opération Enfant Soleil en mettant sur pied des activités ludiques en ligne.



Carl Charest

Originaire de Drummondville, M. Charest habite en Alberta depuis 15 ans. Il obtient un baccalauréat en administration des affaires de l'Université de l'Alberta, après quoi il passe les huit années suivantes au service de son *alma mater* dans divers rôles, dont celui de directeur des finances.

Il retourne ensuite aux études pour y compléter une maîtrise en administration des affaires (MBA) à l'Université de l'Alberta et devenir l'un des premiers finissants à obtenir une spécialisation en innovation et entrepreneurship. Cette expertise l'amène, entre autres, à travailler pour la Edmonton Economic Development Corporation, Startup Edmonton, le Conseil de développement économique de l'Alberta et FrancoPreneurs. Durant ces années au service d'entrepreneurs, il aide des *startups* tels que Gfycat, Instamek et Fitset à s'épanouir.

Parallèlement, M. Charest lance quelques initiatives de son propre gré, dont un service de livraison de paniers à piquenique gourmets qui reçoit de nombreux éloges de la part de piliers locaux de la gastronomie.

En plus de son implication dans la communauté entrepreneuriale d'Edmonton, M. Charest a beaucoup d'expérience en développement communautaire, ayant notamment participé à fonder le festival communautaire Bonnie Fest et ayant aussi mis sur pied un groupe d'apprentissage et d'appui pour ceux qui désirent apprendre les rudiments de la programmation informatique.



Creative Coco'Nuts

Établie à Edmonton depuis 2009, Creative Coco'Nuts se spécialise en communications, en graphisme, en création de sites web, en conception d'images et de matériels promotionnels. L'entreprise a pour mission d'accompagner ses clients dans la réalisation de leurs objectifs par l'élaboration d'une image de marque et d'outils de communication. Elle offre des services stratégiques, des produits soignés, avec un souci du détail constant. Creative Coco'Nuts, c'est surtout une équipe. Elle compte sur le talent et la créativité de ses concepteurs, rédacteurs, graphistes et programmeurs doués qui cherchent continuellement le moyen d'innover pour réussir. Et pour mieux vous servir.

Julie Picard (gestion de projets, consultation et marketing)

Mme Picard a plus de 15 ans d'expérience en gestion de projets, planification stratégique et marketing. Depuis 2012, elle donne des formations sur l'intégration de l'image dans les médias sociaux. Elle est graphiste et illustratrice. Elle possède un diplôme en arts de l'Université du Québec à Montréal.



Céline Nolette (gestion de projets, design et marketing)

Mme Nolette possède plus de 10 ans d'expérience en graphisme, gestion de projets et conception de sites web. Elle est lauréate du prestigieux prix Sizzling 20 under 30 pour s'être démarquée en tant

que jeune entrepreneure dans l'industrie du design. Elle possède un diplôme en graphisme de Grant MacEwan et un diplôme en administration des affaires, spécialisation en gestion de la Northern Alberta Institute of Technology.

Francine Drapeau

Mme Drapeau est une femme d'affaires résidant à Edmonton, Alberta. Née au Québec, elle grandit dans un petit village en campagne. Elle fait ses études collégiales en biologie et travaille quelque temps dans son domaine avant de fonder une famille. En 2009, avec l'aide de son conjoint Éric Ouellet, elle crée l'entreprise Canadian Moving Services, spécialisée dans le déménagement résidentiel et commercial. Puis, Éric et son frère font l'acquisition en parts égales d'une autre entreprise en Saskatchewan. Trois enfants plus tard, les Drapeau-Ouellet possèdent plusieurs maisons en Alberta et au Québec, deux entreprises florissantes ainsi qu'un grand domaine où les vaches, les cochons et les poules se côtoient. Francine se consacre à temps plein à la gestion ainsi qu'au progrès de leurs entreprises tandis qu'Éric est sur le terrain avec leurs employés.



Patrice Gauthier

M. Patrice Gauthier est un travailleur autonome qui compte plus de 10 ans d'expérience en développement économique. Il travaille actuellement au niveau national avec le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) et avec la Commission nationale des parents francophones. Il a également travaillé au Conseil de développement économique de l'Alberta où il occupait les fonctions de directeur des opérations et de gestionnaire du RDÉE. Doté d'un excellent réseau pancanadien, il totalise plus de 15 ans d'expertise avec les communautés de langues officielles en situation minoritaire.



Spécialisé en gestion de projets, en développement communautaire, en planification stratégique et en développement d'entreprises, M. Gauthier se distingue par ailleurs à titre de facilitateur, de président d'assemblée et de maître de cérémonie d'envergure.

Soulignons qu'il est lauréat du prix leadership de l'Association canadienne-française de l'Alberta, du prix d'excellence de la Chambre économique de l'Alberta et du certificat de reconnaissance « d'une contribution exceptionnelle » par le RDÉE. Il est également nommé représentant du Canada à l'Unité jeunesse de l'organisation internationale de la francophonie et déclaré futur leader coopératif lors du Sommet international des coopératives.

Ondel-Ansek Kay

M. Kay détient un doctorat en économie appliquée, un MBA et une maîtrise en relations internationales. Il est actuellement enseignant au Centre collégial de l'Alberta, au Campus Saint-Jean. Il est coauteur d'un livre sur la croissance et le soutien à la croissance d'entreprises. Ses intérêts de recherche portent sur les contraintes de financement des entreprises, en particulier celles des PME, l'économie du développement, la nouvelle économie des institutions et l'entrepreneuriat. Ses activités de recherche l'ont conduit à œuvrer dans des organisations telles que la Banque mondiale à Washington et le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations à Montréal.



Justin Kingston

M^e Kingston obtient un baccalauréat es arts en études canadiennes et sciences politiques du Campus Saint-Jean en 2007 puis il continue ses études dans le programme de common law en français à l'Université d'Ottawa. Il est admis au barreau en 2011 et depuis, il travaille au cabinet de McCuaig Desrochers LLP comme associé. Il pratique dans les domaines du droit corporatif et commercial, des transactions immobilières, du droit d'emploi et du droit successoral. Il est aussi un membre actif de l'Association des juristes d'expression française de l'Alberta ainsi que de l'Association du barreau canadien.





Veronica Marino

Mme Marino travaille pendant cinq ans au sein du Conseil de développement économique de l'Alberta. Pendant ces années, elle est nommée « future leader coopérative » par le comité du Sommet international des coopératives et est représentante de l'Alberta sur la Table nationale des jeunes coopérateurs.

Née au Mexique, Mme Marino immigré au Canada alors qu'elle a 10 ans. Ancienne élève du Campus Saint-Jean, elle obtient un baccalauréat bilingue en administration des affaires. En 2016, Mme Marino choisit de quitter son emploi afin de fonder une entreprise avec une amie.



Erwan Oger

Titulaire d'un MBA à l'Université McGill, M. Oger est directeur de l'entrepreneuriat, du mentorat et de l'innovation au Conseil de développement économique de l'Alberta. Il détient plus de 30 ans d'expérience en affaires, ayant travaillé à son compte comme entrepreneur ainsi que comme consultant auprès de compagnies en démarrage et de PME.

Originaire de la France, M. Oger s'installe au Canada en 1983. Trois ans plus tard, il lance une entreprise de peinture et d'entretien de bâtiments. En 1997, il part pour Tokyo où il passe deux ans à titre de gérant de projets pour développer des projets éoliens et *cleantech*. Il retourne ensuite à Montréal pour compléter son MBA et devient directeur de développement pour un *startup* en gestion de chaînes d'approvisionnement. En 2005, il lance une entreprise de manufacture et de prototypes, notamment dans les secteurs de l'énergie et de l'aérospatial. Déménagé à Calgary depuis 2006, il entre en poste au Conseil de développement économique de l'Alberta en octobre 2013 où il conseille les entrepreneurs francophones de l'Alberta.



Phillip Schube-Coquereau

M. Schube-Coquereau est détenteur d'un baccalauréat en littératures française et québécoise, d'un diplôme de deuxième cycle en enseignement collégial et d'une maîtrise en études littéraires. Il a également fait des études doctorales en lettres.

Durant les 15 dernières années, il occupe des fonctions de chargé de cours et de formation (lettres, français, rédaction, bureautique) aux ordres universitaire et collégial, de chargé de projets technopédagogiques, de rédacteur institutionnel, d'auxiliaire de recherche et d'enseignement, de correcteur au ministère de l'Éducation et de réviseur éditorial. Il s'implique auprès d'organismes socioéconomiques, culturels et sportifs de Rimouski en tant qu'administrateur, secrétaire et relationniste (Théâtre Les gens d'en bas, Corporation des monuments publics, Rugby Rimouski, Club Coubertin, Jeune chambre de Rimouski, etc.).

Il cofonde REMÉDIA Solutions en 2015 et y remplit les fonctions de rédacteur web, de réviseur et de responsable des volets linguistique et communications jusqu'en février 2017.



Fatima-Ezzahra Zaid

Mme Zaid est une professionnelle senior dans le domaine du management. Elle est spécialisée dans la gestion de projets avec plus de 10 ans d'expérience. Avec un MBA et une maîtrise en gestion de projets en poche, elle accède à des postes stratégiques et acquiert une expérience internationale et diversifiée dans les secteurs suivants : les télécommunications, les technologies de l'information, la santé, le secteur bancaire et le secteur gouvernemental. Mme Zaid œuvre aussi dans l'enseignement, notamment au cégep de Sherbrooke, au Centre collégial de l'Alberta – Campus Saint-Jean, à l'Université du Québec à Montréal, et lors de prestations privées sous forme de formations continues dispensées à des professionnels dans divers organismes publics et entreprises privées.

Leader créative, dynamique et motivée, elle est dotée d'un sens de l'analyse pointu et d'une personnalité à la fois sérieuse et souple, ce qui lui permet d'avoir un esprit d'équipe rassembleur, cultivant ainsi l'adhésion de ses collaborateurs de tous niveaux.

Remerciements

Un merci très spécial aux auteurs qui ont mis temps, effort et tout leur cœur dans ce projet afin de développer la fibre entrepreneuriale chez les jeunes générations.

Merci à Carl et Patricia de FrancoPreneurs pour leurs compétences professionnelles et leur implication à plusieurs étapes de ce projet.

Merci au réviseur pédagogique, Ondel-Ansek Kay, qui a dû mettre les bouchées doubles les soirs et les fins de semaine en plus de son travail d'enseignant à temps plein.

Merci à la correctrice, Gabrielle Rousseau, toujours disponible, le jour, le soir, la nuit et la fin de semaine.

Merci aux graphistes, Julie et Céline de Creative Coco'Nuts, pour le beau travail d'édition afin de rendre ce guide des plus attrayants.

Merci à la directrice du Centre collégial de l'Alberta, Dolorèse Nolette, pour sa confiance.

Merci à toute l'équipe du Centre collégial de l'Alberta pour son soutien.

Enfin, un énorme merci au Consortium sans lequel ce projet n'aurait jamais vu le jour.



