

AVIS AU LECTEUR

Le présent manuel de formation s'adresse à tout type d'entrepreneur en démarrage d'entreprise. Pour en faciliter la compréhension, nous avons, à chaque chapitre, rédigé une partie générale qui s'adresse à tous. Nous avons également inclus, à chaque chapitre, des sections complémentaires pour les personnes qui démarrent un projet plus substantiel qu'une entreprise de services gérée à partir du domicile du ou des promoteur(s). Les sections complémentaires sont identifiées par un encadré en gras.

TABLE DES MATIÈRES DES CHAPITRES

AVIS AU LECTEUR 1

RÉSUMÉ DU PROJET..... 3

CHAPITRE 1 : PLANIFICATION ET DIRECTION GÉNÉRALE 4

RÉSUMÉ DU PROJET

Conseils :

Le résumé du projet s'insère au tout début du document **avant la table des matières**. Cette partie a pour but d'informer le lecteur sur le contenu général du plan d'affaires et de l'inciter à le lire.

Ne préparez pas votre résumé avant d'avoir rédigé votre plan d'affaires. Au fur et à mesure que vous écrivez chaque section soulignez une ou deux phrases qui vous semblent importantes et qui seront intégrées au résumé.

Nombreux sont les investisseurs qui préfèrent lire d'abord un résumé du plan d'une entreprise. Et parfois s'arrêter là... Prenez donc tous votre temps pour rédiger un résumé qui sera attrayant et convaincant.

La forme du résumé :

Le résumé final devra être **court et intéressant**. Il contiendra les informations sommaires suivantes :

- La date de démarrage et la localisation de l'entreprise
- La description de votre entreprise et de ses activités (produits et/ou services) et de l'expertise des promoteurs
La description de l'occasion d'affaires et de votre marché
 - Marchés visés et créneau
 - Les avantages concurrentiels
 - Taille et taux de croissance du marché
- Le chiffre d'affaires projeté
- Les principaux facteurs de succès de votre projet d'entreprise

- Les coûts et le financement du projet sous la forme d'un tableau comme suit :

Projet	Financement
Fond de roulement : Frais de commercialisation Terrain : Bâtisse et aménagement : Machinerie et équipement : Brevets et achat de technologie :	Mise de fond : Emprunt :
Total :	Total :

- Les créations d'emplois :
 - Démarrage
 - Année 1 :
 - Année 2 :

Ces notions seront expliquées et commentées dans le présent manuel.

Le résumé tiendra habituellement au maximum dans **une page** à deux pages.

TABLE DES MATIÈRES DU CHAPITRE 1

AVIS AU LECTEUR	1
RÉSUMÉ DU PROJET	3
CHAPITRE 1 – PLANIFICATION ET	6
DIRECTION GÉNÉRALE.....	6
1.1 L'OCCASION D'AFFAIRES	6
1.2 LA MISSION DE L'ENTREPRISE.....	9
1.3 LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	11
1.3.1 <i>Les fonctions et utilités des objectifs</i>	<i>11</i>
1.3.2 <i>La vision de l'entreprise énoncée en objectifs</i>	<i>11</i>
1.3.3 <i>Les qualités requises pour un objectif.....</i>	<i>11</i>
1.4 LE CALENDRIER DES RÉALISATIONS	14
1.5 LES PROMOTEURS	17
1.5.1 <i>Les attentes et objectifs personnels des promoteurs.....</i>	<i>17</i>
1.5.2 <i>L'expertise des promoteurs.....</i>	<i>17</i>
1.6 LA STRUCTURE CORPORATIVE	19
1.6.1 <i>La forme juridique de l'entreprise</i>	<i>19</i>
1.6.2 <i>La répartition de la propriété</i>	<i>25</i>
1.6.3 <i>Le partage des responsabilités</i>	<i>25</i>
1.6.4 <i>L'entente entre associés/actionnaires.....</i>	<i>27</i>
1.7 LA LOCALISATION DU SIÈGE SOCIAL.....	28

CHAPITRE 1 – PLANIFICATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

1.1 L'occasion d'affaires

L'occasion d'affaires :

- a quelque chose de nouveau et différent
- correspond à un besoin non satisfait
- revêt un réel pouvoir d'attraction pour le consommateur
- a une possibilité de durabilité
- arrive sur le marché à un moment propice
- représente une valeur additionnelle sur un produit service pour le consommateur

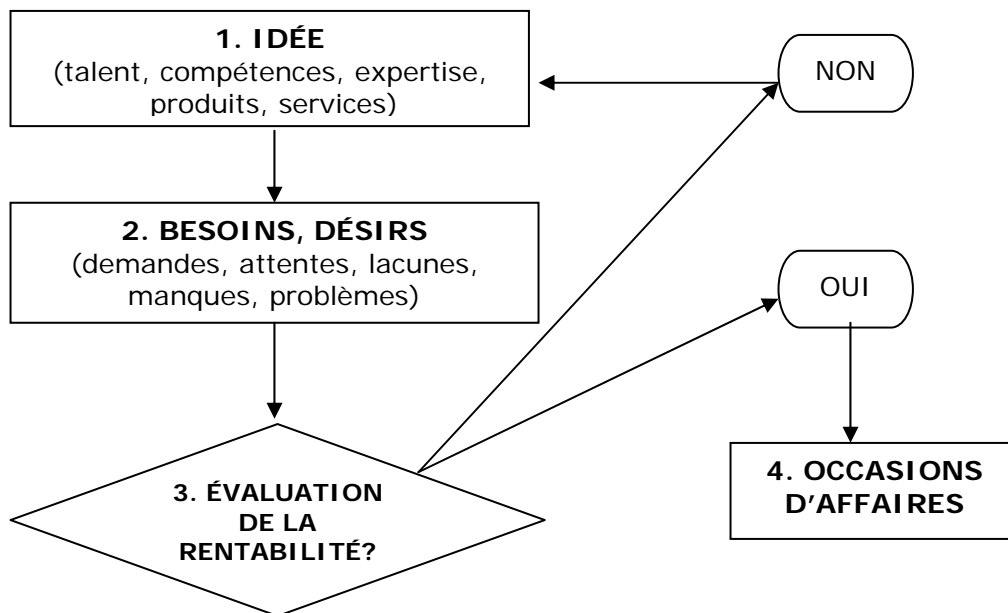
« Une occasion d'affaires doit répondre au besoin du marché ...et à celui de l'entrepreneur »

« Une occasion d'affaires est une idée testée et appliquée concrètement dans le marché »

La présentation de votre occasion d'affaires

Essentiellement, il existe deux méthodes pour présenter son occasion d'affaires. Le choix de la méthode dépend du point de vue de l'entrepreneur.

A) La première méthode pour présenter l'occasion d'affaires concerne les promoteurs qui veulent mettre en marché leur talent ou leurs compétences et se trouver, par la suite, une clientèle intéressée :



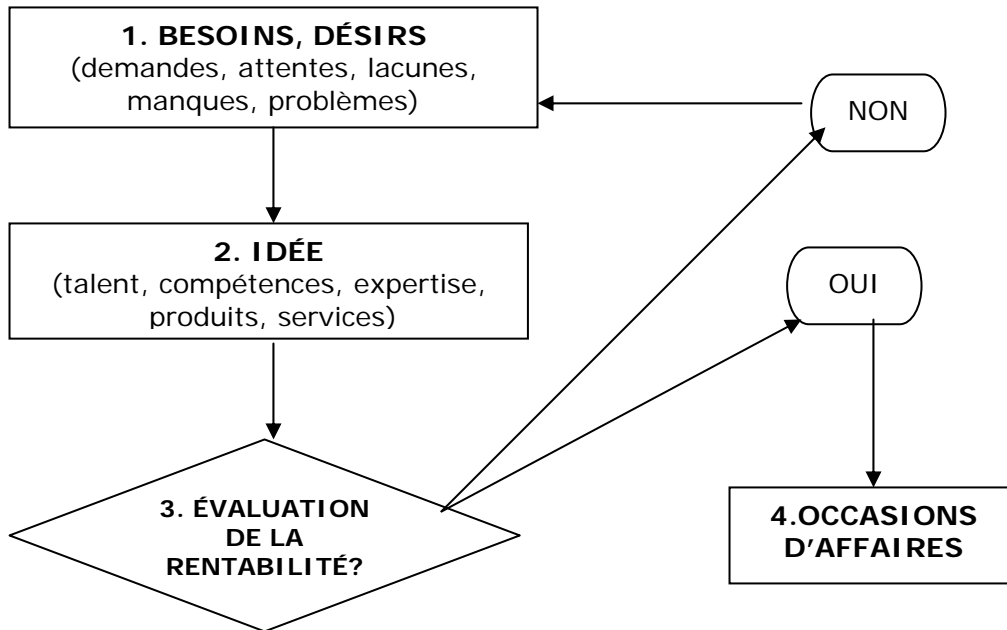
ÉTAPE 1 : Présenter le bilan de ses compétences ou les différents produits qu'il est possible de vendre en lien avec ses compétences. Cela représente l'offre de l'entreprise.

ÉTAPE 2 : Identifier les besoins et désirs que cherche à combler le produit. Cela représente la demande.

ÉTAPE 3 : Valider si cette idée a une possibilité d'être rentable ou non.

ÉTAPE 4 : Si la réponse à l'étape 3 est oui, présenter les liens entre l'offre (l'idée) et la demande (besoins, attentes, problèmes), ce qui constitue votre occasion d'affaires.

B) La deuxième méthode pour présenter les occasions d'affaires concerne les promoteurs qui ont identifié un besoin, une attente ou un problème vécu par un groupe de personnes ou d'entreprises et qui cherchent à formuler une offre (idée) capable de répondre à ce besoin, attente ou problème :



ÉTAPE 1 : Identifier les besoins et désirs que cherche à combler le produit. Cela représente la demande.

ÉTAPE 2 : Présenter le bilan de ses compétences ou les différents produits qu'il est possible de vendre en lien avec ses compétences. Cela représente l'offre de l'entreprise.

ÉTAPE 3 : Valider si cette idée a une possibilité d'être rentable ou non.

ÉTAPE 4 : Si la réponse à l'étape 3 est oui, présenter les liens entre l'offre (l'idée) et la demande (besoins, attentes, problèmes), ce qui constitue votre occasion d'affaires.

1.2 La mission de l'entreprise

La mission, c'est votre raison d'être! Ce sont également les fondements indiscutables de votre entreprise qui dictent vos interventions et vous permettent de garder le cap. Votre mission influencera autant vos activités quotidiennes que vos opérations de développement.

L'élaboration de la mission de l'entreprise est un exercice de synthèse qui requiert une très bonne maîtrise de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Vous pouvez élaborer une mission temporaire dès le début de la rédaction du plan d'affaires. **Par contre, il sera nécessaire de revoir cette section à la fin du plan.**

La mission doit être suffisamment large pour ne pas vous freiner dans votre développement, mais suffisamment précise pour établir clairement votre champ d'intervention. La mission doit être rédigée avec soin puisqu'il s'agit, en quelque sorte, de votre carte d'affaires verbale. En effet, lorsque vous rencontrez quelqu'un (un client, un fournisseur ou un bailleur de fonds) pour la première fois, vous lui présentez votre mission. Dans ce contexte, la mission doit être facile à comprendre et doit être formulée pour mettre en valeur votre entreprise.

Pour vous aider à formuler votre mission, répondez d'abord aux quatre questions suivantes :

- L'entreprise fait quoi?
- Pour qui?
- Comment?
- Sur quel territoire?

Dans l'énoncé de la mission (qui ne doit pas faire plus qu'un petit paragraphe, généralement une seule phrase), on retrouve habituellement les éléments suivants:

Le NOM de l'entreprise

Le nom de l'entreprise doit être représentatif et attirant pour votre clientèle. Si le nom n'est pas représentatif, il faudra faire beaucoup de publicité pour associer le nom aux produits et valeurs véhiculées par l'entreprise.

Les ACTIVITÉS de l'entreprise

L'entreprise fabrique, distribue, vend quelque chose. Il faut le spécifier dans l'énoncé de la mission.

CE que l'entreprise vend

Il faut présenter ce que l'on vend sous son meilleur jour. Pour ce faire, nous vous proposons de mettre en évidence ce qui est le plus susceptible de plaire à votre clientèle. Ce que l'entreprise vend peut aussi bien être un bien, un service, une cause ou une personne. Le « ce », c'est le **produit** qui est vendu par l'entreprise.

La CLIENTÈLE

Il faut présenter à qui est **principalement** destiné le produit.

Le TERRITOIRE desservi

Il faut présenter le territoire d'intervention de votre entreprise, c'est-à-dire le principal territoire que vous solliciterez et que vous desservirez sur une base régulière.

EXEMPLES D'ÉNONCÉS DE MISSION

Lola Girard est une designer de mode qui conçoit ses propres lignes de vêtements composées de pièces uniques Hip Hop connues sous la griffe BonTissu et qui les distribue dans un réseau de boutiques du Grand Montréal.

JusteUnSoir est un gîte du passant situé sur le Plateau Mont-Royal qui dessert principalement une clientèle d'Européens et d'Asiatiques de passage à Montréal pour les loisirs ou les affaires.

Viviane peint des tableaux, principalement des natures mortes, les expose en galeries dans la région de Montréal et sur Internet où elle fait du cyber-commerce.

Le SLOGAN de l'entreprise ou le complément d'énoncé de mission (FACULTATIF) (une phrase de plus)

Le slogan de l'entreprise est une façon originale de communiquer sa mission. Il ne s'agit pas nécessairement d'une phrase, mais plutôt d'un ou de quelques mots qui communiquent la particularité de l'entreprise. La technique du « brainstorming » est souvent utilisée pour ceux qui veulent identifier un slogan à leur entreprise.

Il peut s'agir également d'un complément qui explique mieux la mission en spécifiant certains termes utilisés.

1.3 Les objectifs de l'entreprise

L'entreprise doit énoncer des objectifs qui seront des buts à atteindre pour les dirigeants de l'entreprise.

1.3.1 Les fonctions et utilités des objectifs

Les objectifs représentent les buts fixés à plus ou moins brève échéance. Les objectifs peuvent servir d'étapes vers un but bien défini. Certains diront qu'un objectif peut être parfois disséqué en sous-objectifs.

Au début de la conception d'un plan d'affaires, les objectifs peuvent être difficiles à déterminer. **Il est donc nécessaire de les réviser après la première ébauche complète du plan d'affaires.**

Les objectifs formalisent et révèlent la cohérence de la démarche. Ils évoquent et tracent le chemin à suivre pour atteindre la mission et atteindre la rentabilité. Il s'agit donc d'une série de cibles concrètes à atteindre qui suivent la direction de la croissance de l'entreprise.

1.3.2 La vision de l'entreprise énoncée en objectifs

La vision se définit comme une projection dans l'avenir. Plus un entrepreneur est capable de se projeter loin dans l'avenir (tout en restant précis), plus on dit de celui-ci qu'il est un visionnaire.

Objectifs à court terme	Objectifs à moyen terme	Objectifs à long terme
AN 1	AN 2	AN 3 +

1.3.3 Les qualités requises pour un objectif

Il faut savoir qu'un bon objectif doit répondre aux caractéristiques suivantes :

Opérationnel :

Un objectif opérationnel permet de mettre en place des stratégies cohérentes. C'est-à-dire des moyens concrets pour atteindre ses buts et visées. Comment

savoir si un objectif est opérationnel? Vous n'aurez pas de difficulté à mettre en place des stratégies cohérentes en lien avec les objectifs prévus.

Communicable :

Un objectif communicable est facile à comprendre pour quelqu'un qui n'a pas participé à l'élaboration des objectifs. Cette qualité des objectifs permettra de motiver l'équipe de travail qui comprend où se dirigent les propriétaires. Comment savoir si un objectif est suffisamment communicable? Les objectifs sont univoques, c'est-à-dire compris de la même façon par tout le monde.

Mesurable :

Un objectif mesurable permet d'évaluer la stratégie mise en place. Pour des objectifs quantitatifs, il est facile de les mesurer car l'échelle de mesure est numérique. Par contre, en ce qui concerne les objectifs qualitatifs, l'évaluation est plus complexe. Il faut alors mettre en place des indicateurs pertinents. Comment savoir si un objectif est mesurable? Vous serez facilement capable de savoir si l'objectif a été atteint ou non à l'aide d'indicateurs précis.

Réaliste :

Un objectif est réaliste lorsqu'il se base sur des données et des informations qui proviennent d'une recherche ou d'une analyse objective. Pour formuler des objectifs marketing, il faut se baser sur l'étude de marché. Pour formuler les objectifs du plan d'opération, il faut se baser sur une étude de faisabilité. Enfin, pour formuler des objectifs financiers, il faut se baser sur une étude de viabilité. Comment savoir si un objectif est réaliste? Vous serez capable de justifier, par des données objectives, que les objectifs ont des chances raisonnables d'être atteints.

Défini dans le temps :

Un objectif doit être accompagné d'une échéance. Il devient alors possible d'évaluer le développement de l'entreprise dans le temps. Comment savoir si un objectif est défini dans le temps? Vous verrez qu'un moment a été fixé pour son atteinte. Au moment fixé, il faut s'arrêter et évaluer l'atteinte de l'objectif ainsi que la progression de l'entreprise dans le temps.

Cohérent avec les autres objectifs :

Un objectif cohérent avec les autres évite de mettre en place des stratégies contradictoires. Comment savoir si un objectif est cohérent avec les autres? Les objectifs se dirigent tous vers la même direction.

Les tableaux suivants présentent des exemples d'objectifs pour les différentes sections de l'entreprise :

Exemples d'objectifs en lien avec l'évolution de l'offre	
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de produits <i>Ex.: Développer une gamme d'accessoires pour accompagner les vêtements en novembre 20XX.</i> • Recherche de produits <i>Ex.: Trouver 2 nouveaux détachants pour le linge en novembre 20XX.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Alliances stratégiques <i>Ex.: Parvenir à une entente de coopération de développement de produit avec l'ETS en mars 20XX.</i>

Exemples d'objectifs marketing	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de clients <i>Ex.: Créer une base de 20 clients dans le marché de Montréal pour novembre 20XX.</i> • Part de marché <i>Ex.: Obtenir 10% des parts du marché de Montréal pour novembre 20XX.</i> • Distribution <i>Ex.: Distribuer les vêtements chez 20 détaillants de Montréal pour novembre 20XX.</i> • Image <i>Ex.: Faire partie des cinquante meilleures entreprises de création et fabrication de vêtements de Montréal en novembre 20XX.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriété <i>Ex.: Être connu par 50% des détaillants de Montréal en novembre 20XX.</i> • Structure de tarification et de prix <i>Ex.: Établir une structure de prix haut de gamme pour novembre 20XX.</i> • Alliances stratégiques <i>Ex.: Obtenir un contrat de distribution avec une chaîne de boutiques pour enfants du Québec en novembre 20XX.</i> • Développement de marché <i>Ex.: Pénétrer le marché ontarien en novembre 20XX.</i>

Exemples d'objectifs en lien avec les opérations	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de production <i>Ex.: Développer une capacité de production de 2500 items pour novembre 20XX.</i> • Acquisition d'outils, d'équipement et de technologie <i>Ex.: Acheter trois nouvelles machines à coudre pour novembre 20XX.</i> • Efficacité et efficience <i>Ex.: Augmenter le rendement de la production de 10% en novembre 20XX.</i> • Comptabilité <i>Ex.: Contracter les services d'un comptable externe en décembre 20XX.</i> • Aménagement <i>Ex.: Réaménager la réception en novembre 20XX.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement <i>Ex.: Obtenir une production de 100 items par mois par employé en novembre 20XX.</i> • Aménagement <i>Ex.: Augmenter la surface de travail de 25% et la surface d'entreposage de 15% en novembre 20XX.</i> • Méthodes <i>Ex.: Rédiger le manuel des méthodes et procédures en décembre 20XX.</i> • Main-d'oeuvre <i>Ex.: Engager un contremaître d'ici septembre 20XX.</i>

Exemples d'objectifs financiers

- **Chiffre d'affaires**

Ex.: Réaliser un chiffre d'affaires de 250 000\$ en novembre 20XX.

- **Bénéfice net**

Ex.: Réaliser un bénéfice net de 50 000\$ en novembre 20XX.

- **Fonds de roulement**

Ex.: Maintenir un fonds de roulement de 50 000\$ en novembre 20XX.

- **Alliances stratégiques**

Ex.: Négocier une entente de crédit avec un fournisseur de tissus en novembre 20XX.

- **Coût de revient**

Ex.: Obtenir une marge bénéficiaire brute de 60% et un bénéfice net de 10% en novembre 20XX.

1.4 Le calendrier des réalisations

Dans votre plan d'affaires, vous devrez établir deux calendriers : le calendrier de pré-démarrage et le calendrier de post-démarrage. Le calendrier de réalisations de pré-démarrage devra répertorier l'ensemble des tâches à réaliser avant l'ouverture de votre entreprise tandis que le calendrier de post-démarrage aidera plutôt à visualiser les principales étapes et activités qui surviendront lors de votre première année d'opération.

Les calendriers des réalisations sont des agendas qui permettent au lecteur de connaître le degré d'avancement de votre projet et les étapes planifiées afin de réaliser un démarrage efficace.

Plus bas, vous trouverez un calendrier de pré-démarrage assez standard. La plupart des entreprises doivent réaliser la plupart des activités qui y sont inscrites avant de démarrer officiellement.

Nous avons également joint un exemple de calendrier post-démarrage. Il est à noter que chaque entreprise devra adapter le sien en fonction de ses propres objectifs à court terme et des principales activités planifiées pour sa première année d'opération.

Tâches	Échéance
<u>Finaliser le plan d'affaires</u> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le plan de mise en marché • Élaborer le plan de production • Élaborer le plan financier 	
<u>Recherche de financement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer la demande de financement • Consulter une institution financière pour avoir des commentaires sur le projet • Réviser la demande de financement selon les commentaires reçus • Dépôt de la demande de financement 	
<u>Incorporation ou immatriculation de l'entreprise</u> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation des formulaires • Dépôt auprès de l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF) 	
<u>Inscription à la TPS et TVQ</u> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation des formulaires • Dépôt auprès du ministère des Finances du Québec 	
<u>Inscription au Fichier provincial des employeurs</u> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation et envoi des formulaires 	
<u>Inscription au Fichier fédéral des employeurs</u> Préparation et envoi des formulaires	
<u>Inscription à la CSST</u> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation et envoi des formulaires 	
<u>Obtention des permis nécessaires</u>	
<u>Acquisition d'une assurance-responsabilité</u> <ul style="list-style-type: none"> • Explorer les compagnies d'assurances • Choisir une compagnie d'assurances • Signer le contrat d'assurances 	
<u>Choisir un local selon la stratégie de localisation de l'entreprise.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher les locaux disponibles • Choisir un local • Négocier le bail commercial • Signer le bail commercial 	
<u>Aménagement des locaux et du terrain</u> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer les plans et devis • Rechercher les entrepreneurs • Choisir un entrepreneur • Signer le contrat avec l'entrepreneur • Début des travaux 	
<u>Achat et installation des équipements de production, de vente, de service et d'administration</u> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher les fournisseurs d'équipement • Choisir les fournisseurs • Achat des équipements • Installation des équipements 	
<u>Achat des inventaires et fournitures</u> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher les fournisseurs • Choisir les fournisseurs • Achat de l'inventaire 	

Tâches	Échéance
<u>Achat du matériel roulant</u> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher les fournisseurs • Choisir les fournisseurs • Achat du matériel roulant • Immatriculation du matériel roulant 	
<u>Embauche du personnel</u> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le profil des candidats recherchés • Afficher les offres d'emplois • Recevoir les candidatures • Préparer les entrevues • Effectuer les entrevues • Choisir les candidats • Préparer les contrats de travail • Signatures des contrats de travail 	
<u>Ouvrir un compte bancaire dans une institution financière</u>	
<u>Publicité de lancement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les objectifs de la publicité de lancement • Planifier la publicité de lancement • Organiser la publicité de lancement • Mettre en place ou animer la publicité de lancement • Évaluer la publicité de lancement 	
<u>Ouverture officielle</u>	

On peut constater que pour réaliser certaines tâches, il faut planifier la réalisation de sous-tâches.

Tâches	Échéance
Finaliser l'aménagement du local	Oct. 2xx2
Finaliser la recherche de financement	Oct. 2xx2
Concevoir la collection automne-hiver 2XX3	Nov. 2xx2
Planifier le lancement de collection automne-hiver 2XX3	Nov. 2xx2
Faire la recherche de tissus auprès des fournisseurs montréalais	Nov. 2xx2
<u>Engager la firme d'événements spéciaux pour le défilé de mode du printemps 2XX3</u>	Déc. 2xx2
Trouver des sous-traitants pour la confection	Déc. 2xx2
Trouver des boutiques et des agents de distribution	Janv. 2xx3
Finaliser la collection automne-hiver 2XX3	Fév. 2xx3
Défilé de mode de la Collection automne-hiver 2XX3	Mars 2xx3
Faire la relance auprès des boutiques et des agents de distribution	Printemps 2xx3
Faire confectionner les vêtements selon les commandes reçues	Printemps-été 2xx3

1.5 Les promoteurs

1.5.1 Les attentes et objectifs personnels des promoteurs

L'entreprise devrait être au service des attentes personnelles et des objectifs personnels des promoteurs. Si le promoteur démarre une entreprise, ce n'est pas pour que son sort devienne pire que la situation qui prévalait avant de se lancer en affaires.

Les attentes et les objectifs personnels peuvent en dire long sur la vision d'entreprise du promoteur. Le lecteur y découvrira les aspirations profondes du promoteur, ce qui le guide vraiment dans ses décisions.

1.5.2 L'expertise des promoteurs

Ce qui distingue l'entrepreneur du travailleur salarié, c'est la complexité des tâches. En effet, alors que le travailleur n'a qu'à démontrer sa compétence et son expertise technique, l'entrepreneur doit cumuler des tâches techniques, des tâches reliées à la vente et des tâches de gestion. Dans ce contexte, il est possible de comprendre que les dirigeants d'une entreprise doivent posséder un large inventaire de « savoir », de « savoir-faire » et de « savoir-être ».

Le « savoir »

On dit que le savoir, c'est le pouvoir. En effet celui qui détient les connaissances a une longueur d'avance sur ceux qui sont ignorants. Le « savoir » est en lien direct avec le cognitif. C'est la capacité de pouvoir raisonner, faire des liens, comparer, emmagasiner des connaissances. Le « savoir » permet de résoudre des problèmes, d'évaluer et de comprendre une situation.

Le « savoir-faire »

Il s'agit des compétences pratiques de l'entrepreneur. Les « savoir-faire » correspondent à l'ensemble des habilités techniques. Globalement, les « savoir-faire » proviennent de :

- 1) L'historique familial et social (apprentissages et développement d'habiletés techniques transmises par la famille, l'entourage direct et le contexte socio-économique)
- 2) L'expérience professionnelle (travail et bénévolat)
- 3) Les réalisations importantes (réalisation de défis, de mandats importants et significatifs).

Le «savoir-faire» fait appel au 5 sens : la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher et le goûter.

Il est à noter que certaines compétences personnelles (habiletés, aptitudes, connaissances, expériences) qui se manifestent hors de la sphère professionnelle (c'est-à-dire dans les sphères familiale, sociale, spirituelle, etc.) peuvent s'appliquer au démarrage d'une entreprise. Par exemple, les mères ou les pères de famille qui tiennent les rênes du budget domestique peuvent appliquer ces notions de gestion au développement d'une entreprise.

Le « savoir-être »

Les « savoir-être » correspondent aux attitudes et motivations de l'entrepreneur. Les « savoir-être » sont moins visibles et concrets que les « savoir-faire ». Cela se reflète dans la vision et les qualités particulières de l'entrepreneur. Ainsi, parmi les « savoir-être » des entrepreneurs à succès, on retrouve habituellement des éléments comme le leadership, la capacité de négocier avec les clients, la capacité de communiquer avec ses employés, ses fournisseurs et ses clients, le goût du risque, l'autonomie, la capacité à apprendre, la capacité à s'adapter à un environnement en perpétuel changement, le dynamisme, le sang-froid et le gros bon sens! Par contre, il ne s'agit pas de présenter ses « savoir-être » dans un plan d'affaires, dans la mesure où il est difficile d'en joindre la preuve. Les « savoir-être » se reflètent davantage dans les relations, dans l'expérience directe avec d'autres êtres humains.

1.6 La structure corporative

1.6.1 La forme juridique de l'entreprise

Les implications du choix de la forme juridique

Les entrepreneurs désireux de partir à leur compte, possèdent généralement une bonne idée du genre d'entreprise qu'ils veulent et peuvent lancer. Par contre, il faut respecter les règles et lois qu'imposent le droit corporatif et le droit civil relatif à chacune des formes juridiques. La forme juridique choisie, qui est en quelque sorte l'identité légale de l'entreprise, déterminera les lois et règlements qui s'appliquent à votre entreprise.

Il convient de bien connaître et comprendre les implications inhérentes à chacune des formes juridiques. C'est en toute connaissance de cause que vous pourrez prendre la meilleure décision pour le présent et pour l'avenir de l'entreprise. Les différentes implications de la forme juridique peuvent être légales ou fiscales et même avoir un effet sur l'image corporative de l'entreprise.

Les implications légales

Ex. : Les entreprises incorporées sont soumises à la Loi sur les compagnies, tandis que les entreprises immatriculées sont soumises au Code civil.

Ex. : Les entreprises incorporées constituent, aux yeux de la loi, une personne morale, détachée de l'identité civile du propriétaire et des actionnaires. Les actionnaires ne sont donc pas personnellement responsables des actifs et des dettes de l'entreprise. Ce n'est pas le cas des entreprises immatriculées.

Les implications fiscales

Ex. : Le taux d'imposition sur les profits nets est plus bas pour les entreprises incorporées.

Ex. : On doit faire une déclaration d'impôts distincte pour les entreprises incorporées.

Ex. : Il y a une réduction d'impôt provincial (au Québec), pendant cinq ans, aux nouvelles entreprises incorporées.

Les implications sur l'image corporative

Ex. : Selon le secteur d'activité, il est parfois nécessaire d'être une entreprise incorporée pour faire des affaires.

Ex. : L'incorporation donne l'image d'une entreprise plus établie.

ATTENTION !

La présente section n'est qu'un aperçu des formes juridiques. Il est conseillé de consulter l'aide-mémoire de l'Atelier sur les aspects juridiques (formation Droit des affaires).

La section qui suit est une retranscription intégrale d'un document préparé originalement par l'organisme suivant :

Saskatchewan Industry and Ressources, Business and Co-operative Services

Traduit par le Secrétariat national, Centres de services aux entreprises du Canada

http://www.rcsec.org/servlet/ContentServer?pagename=CBSC_QC/display&c=GuideInfoGuide&cid=1099569600889&lang=fr#1.2

Sommaire

Sur le plan juridique, il existe quatre types d'entreprises :

1. les entreprises individuelles
2. les sociétés de personnes (partenariats)
3. les sociétés de capitaux (corporations)
4. les coopératives

La description de chaque type d'entreprises, ci-dessous, est suivie d'un résumé des avantages et des inconvénients de chacun. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon et l'endroit où enregistrer une entreprise ou la constituer en société, communiquez avec le CSEC de votre région.

Les entreprises individuelles

C'est la façon la plus simple de constituer une entreprise. Le propriétaire d'une entreprise individuelle est entièrement responsable de toutes les dettes ou obligations de sa compagnie. Un créancier a le droit de réclamer au propriétaire unique, au titre du remboursement de sa dette, la valeur totale de l'entreprise et la totalité de ses biens personnels. Ce cas est connu sous le terme de « responsabilité illimitée ».

Ce genre d'entreprise est régi par la province. Si le propriétaire décide de faire affaire sous une autre raison que son nom, il doit la faire enregistrer auprès de la province. L'enregistrement du nom commercial ou son renouvellement est valide pour un certain nombre d'années. Pour savoir quand l'enregistrement du

nom commercial doit être renouvelé dans votre territoire, veuillez vous adresser à votre Centre de services aux entreprises du Canada.

Si un propriétaire unique crée une entreprise sous son nom, sans rien y ajouter, il n'est pas obligé de l'enregistrer.

Les sociétés de personnes (partenariats)

Une société de personnes est une entente entre deux ou plusieurs personnes qui mettent leurs ressources en commun pour former une entreprise. Pour définir la société et protéger les associés en cas de désaccord ou de dissolution, il est recommandé de dresser un contrat d'association avec l'aide d'un avocat. Les associés partagent les profits selon les modalités du contrat.

Les sociétés en nom collectif

Tous les associés participent à la gestion de l'entreprise et sont personnellement responsables de toutes les dettes et obligations de l'entreprise. Cela veut dire que chaque partenaire est responsable des actes des autres associés et doit en assumer les conséquences.

Les sociétés à responsabilité limitée

Certains membres, les associés principaux, contrôlent et gèrent l'entreprise, et peuvent avoir droit à une plus grande part des profits, alors que les autres associés passifs ne contribuent qu'au capital, ne participent pas à la direction et à la gestion de l'entreprise et ne sont responsables des dettes que jusqu'à un certain degré. Une association limitée nécessite la rédaction d'un contrat qui définit les exigences particulières des associés.

Les sociétés de capitaux (corporations)

Une société est une entité juridique indépendante de ses propriétaires, les actionnaires. Aucun membre d'une société n'est responsable des dettes, des obligations ou des actes de la société. Ce type d'entreprise peut être constitué en société à l'échelle fédérale ou provinciale.

Une société est identifiée par les mots Limitée « Ltée », Incorporée « inc. » ou compagnie « Cie ». Peu importe le terme utilisé, il doit apparaître avec le nom de la société sur tous les documents, la papeterie, ainsi de suite, comme indiqué sur les documents de constitution.

Sociétés privées

Une « société privée » peut être formée par une ou plusieurs personnes. La majorité de ses directeurs doit résider au Canada. Si aucun des directeurs ne réside dans la province où ils effectuent leurs activités, la société doit donner à un tiers qui réside dans cette province le pouvoir d'agir en son nom. Une

société privée ne peut pas vendre des actions ou des valeurs mobilières au grand public.

Les sociétés publiques

Une « société publique » est une société qui émet des valeurs mobilières dans le grand public. En plus de soumettre des documents de constitution, une société publique doit déposer un prospectus auprès de la Commission des valeurs mobilières appropriée dans la province, utiliser les services d'un vérificateur indépendant et publier des états financiers semi-annuels.

Les sociétés fédérales

Les sociétés privées et publiques peuvent être constituées au Canada en vertu de la **Loi canadienne sur les corporations**. Une entreprise qui oeuvre à l'échelle nationale ou dans plusieurs provinces peut trouver cette disposition avantageuse. Une entreprise constituée à l'échelle fédérale doit quand même s'enregistrer dans chaque province où elle fait affaire. On peut obtenir l'information et les documents d'enregistrement à la Direction des corporations, ministère d'Industrie Canada.

Les coopératives

Une coopérative est une société organisée et placée sous l'entière autorité de ses membres. Ces derniers regroupent leurs ressources afin de s'approvisionner en marchandises, de recevoir des services ou d'autres bienfaits. La structure d'une coopérative offre :

- contrôle démocratique (un vote par membre)
- à tous, une adhésion ouverte et volontaire
- une ristourne aux membres

Les avantages et les inconvénients de chaque genre d'entreprise

Entreprise individuelle

Avantages :

- coûts de démarrage relativement bas
- plus grande liberté sur le plan juridique
- le propriétaire est directement responsable de ses prises de décision
- fonds de roulement minimum requis
- avantage fiscal pour le propriétaire
- tous les bénéfices vont au propriétaire

Inconvénients :

- responsabilité illimitée
- manque de continuité dans l'organisation de l'entreprise en l'absence du propriétaire
- difficulté de trouver des fonds

Société de personnes (partenariat)

Avantages :

- facile à constituer
- coûts de démarrage relativement bas
- sources supplémentaires de capital d'investissement
- avantages fiscaux possibles
- contraintes législatives limitées
- équipe de gestion plus importante

Inconvénients :

- responsabilité illimitée
- manque de continuité
- autorité divisée
- difficulté de trouver des capitaux supplémentaires
- difficulté de trouver des associés convenables
- possibilité de conflit entre associés

Société de capitaux (corporation)

Avantages :

- responsabilité limitée
- gestion spécialisée
- propriété transmissible
- continuité
- entité juridique distincte
- possibilité d'avantages fiscaux
- plus grande facilité de trouver des capitaux

Inconvénients :

- très réglementée
- forme d'organisation la plus coûteuse
- charte limitative
- nécessité de garder des registres détaillés
- imposition double (sur dividendes)
- possibilité de conflit entre les actionnaires et les dirigeants

Coopératives

Avantages :

- possédées et gérées par les membres
- contrôle démocratique (un vote par membre)
- responsabilité limitée
- distribution des profits (excédent des revenus) aux membres selon le degré d'utilisation du service; l'excédent peut être redistribué sous forme d'actions ou en argent comptant

Inconvénients :

- possibilité de conflit entre les membres
- processus de décision plus long
- exigent la participation des membres pour assurer leur succès
- importante charge de travail liée à la tenue des registres
- moins d'encouragement à investir du capital supplémentaire

1.6.2 La répartition de la propriété

La répartition de la propriété précise la participation financière des promoteurs dans la capitalisation de l'entreprise. En d'autres termes, cela détermine comment seront partagés les profits ou les dividendes, ainsi que les pertes et la responsabilité de la dette de l'entreprise.

Pour présenter la répartition de la propriété, il faut mettre en lumière les éléments suivants :

- le nom et le prénom de l'associé ou de l'actionnaire
- la forme de participation de chaque associé ou actionnaire (argent, biens ou autres)
- la valeur monétaire de la participation de chaque associé ou actionnaire
- le poids, en pourcentage, de la participation de chaque associé ou actionnaire

Il est important de joindre, en annexe, la convention d'actionnaires ou la convention d'associés. Si vous voulez déterminer la participation à la capitalisation de l'entreprise, vous devrez attendre d'avoir terminé votre bilan pro-forma (atelier prévisions financières). Plusieurs facteurs doivent être considérés lorsque vient le temps de prendre cette décision. Dans certains cas, les promoteurs peuvent grandement bénéficier des services d'avocats en droits des affaires ou des notaires.

1.6.3 Le partage des responsabilités

Bien entendu, il est convenu d'assigner les tâches aux meilleures ressources humaines possibles, ce qui implique de tenir compte des forces et des faiblesses de chacun des membres de l'équipe dirigeante. Dans ce contexte, bien que chacun des membres de l'équipe doive habituellement participer à l'ensemble des fonctions, il est préférable de nommer des responsables qui s'assureront de la bonne marche de l'entreprise. Ainsi, au fil de l'expérience, les entrepreneurs utilisent leur temps de façon plus efficace et investissent moins de ressources (en argent et en temps) pour maintenir une organisation solide et fiable. Vous devez remplir cette section uniquement si vous êtes plusieurs partenaires ou que vous envisagez de développer une équipe dirigeante. Il est possible de consulter des exemples dans le tableau de la page suivante.

- SECTION COMPLÉMENTAIRE -

Pour ce faire, le groupe de promoteurs doit s'assurer que chacune des fonctions administratives est prise en charge par un membre de l'équipe dirigeante. Parmi ces fonctions, on retrouve :

La gestion du marketing

Le partenaire responsable du marketing doit s'assurer de l'application du plan marketing. Il doit superviser le travail de l'équipe dans l'élaboration des stratégies, superviser la répartition des ressources et évaluer le plan marketing.

La gestion des opérations

Le partenaire responsable de la gestion des opérations doit s'assurer de l'application du plan des opérations. Il doit superviser l'amélioration des méthodes productives et en effectuer le suivi. C'est lui qui évalue le plan de production et le rendement de l'entreprise et qui examine si les services de soutien sont adéquats. Il doit également s'assurer que le plan des ressources est appliqué. Il doit faire en sorte que le personnel bénéficie de conditions acceptables pour être efficace et il doit évaluer le rendement des employés et des sous-traitants.

La gestion financière

Le partenaire responsable de la gestion des finances doit assurer la bonne gestion de la trésorerie, de la tenue de livres et des activités de facturation et de recouvrement. Il doit également superviser l'élaboration des prévisions financières.

FONCTIONS	PARTENAIRE RESPONSABLE
Marketing	
Élaboration du matériel publicitaire et promotionnel	
Envoi du matériel publicitaire et promotionnel	
Sollicitation et service à la clientèle	
Activités de relations publiques	
Évaluation du plan marketing	
Gestion des opérations	
Embauche du personnel employé ou sous-traitant	
Supervision du personnel employé ou sous-traitant	
Évaluation du personnel employé ou sous-traitant	
Réalisation des contrats, des commandes ou des mandats	
Livraison et suivi	
Achat de matières premières	
Évaluation du plan de production	
Finances	
Facturation et recouvrement des comptes clients	
Tenue de livres	
Rapport TPS et TVQ	
Rapports d'impôts	
Autorisation des déboursés et paiement des comptes fournisseurs	

1.6.4 L'entente entre associés/actionnaires

« Les bonnes ententes font les bons amis ». Réunir des partenaires d'affaires dans une entreprise, c'est créer une union légale entre eux. Certains qualifieront cette union de mariage d'affaires.

Tout comme les divorces civils, les divorces d'affaires font très mal. Un bon contrat de mariage évite beaucoup d'ennuis. Ainsi en est-il d'une bonne entente entre associés ou actionnaires.

L'entente entre associés ou actionnaires contiendra des clauses sur les sujets suivants :

- L'entrée de nouveaux partenaires (associés ou actionnaires) et la sortie de partenaires d'affaires dans l'entreprise
- Les conventions d'investissement et de partage du pouvoir dans l'entreprise
- Les conventions en ce qui concerne les acquisitions, les fusions et les dissolutions d'entreprises
- Les conventions de transfert de la propriété lors du décès ou du départ d'un partenaire
- Diverses autres conventions au gré des partenaires

Il est préférable de consulter un avocat ou un notaire afin de rédiger une convention qui protège et sert bien les intérêts de tout le monde.

1.6.5 L'organigramme de l'entreprise

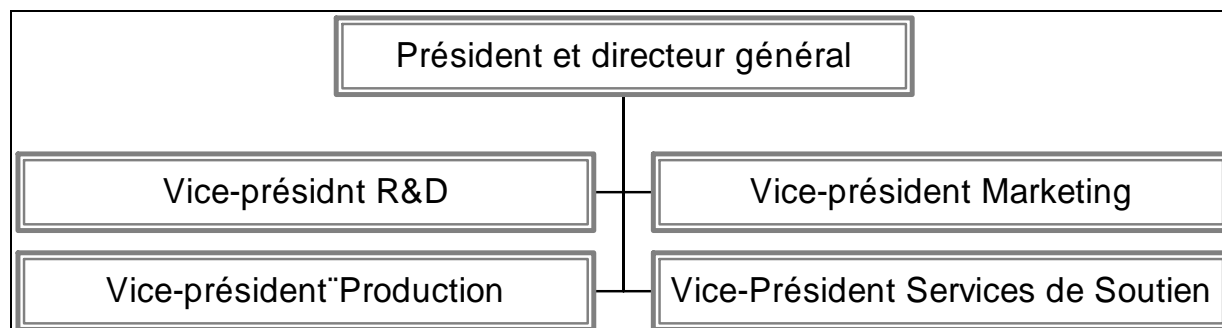
L'organigramme de l'entreprise peut être élaboré à plusieurs niveaux ou présenté de façon sommaire pour les premiers paliers de responsabilités. À ce moment-ci, nous nous contenterons de l'organigramme qui englobe les premiers niveaux de responsabilité. Il regroupe en général les principales fonctions de l'entreprise.

Cet organigramme présente les membres de l'équipe dirigeante, leurs structures hiérarchiques (le cas échéant) et la répartition des tâches des dirigeants. Bien entendu, il est préférable d'appliquer les bonnes ressources humaines aux fonctions et aux postes de décisions pertinents. En résumé, il faut mettre les bonnes personnes aux bonnes places.

Bref, un organigramme est un modèle graphique qui sert à illustrer les relations hiérarchiques au sein de l'équipe dirigeante. Habituellement, un

- SECTION COMPLÉMENTAIRE -

organigramme est généralement utilisé pour illustrer une organisation relativement complexe.



1.7 La localisation du siège social

Un travailleur autonome pourra facilement travailler à partir de son domicile s'il produit un service et que la majorité de ses relations avec la clientèle s'effectuent dans les locaux du client.

Par contre, pour certains entrepreneurs le choix de la localisation du siège social de l'entreprise est d'une importance capitale. En plus des considérations reliées au marketing qui s'appliquent plus sensiblement pour un commerce de détail, le choix de la localisation peut prendre en compte les axes routiers, les coûts locatifs, les règlements de zonage, les taxes municipales, les règlements environnementaux, etc.

Avant de choisir une localisation, il faudra se demander si l'endroit choisi répond bien à vos relations avec les clients et les fournisseurs, si les déplacements sont ardues et si l'achalandage est propice au commerce.

Il faut faire une liste de vos besoins et de vos priorités. Par la suite, il faut dresser une liste des localisations potentielles et les juger à la lumière des priorités établies.

Il ne faut jamais oublier que le loyer est un frais fixe qui revient périodiquement peu importe votre volume d'activité. Il faut donc être prudent avant de s'engager dans ce type de contrat. Il faut également réaliser qu'un bail d'entreprise n'est pas un bail de résidence privée et qu'il n'offre pas les mêmes protections que celles accordées aux consommateurs.