

# Perspective : lancer une entreprise

planification, lancement et croissance



F5667A-06-2005

la vie : en perspective<sup>MC</sup>

Un guide objectif pour chaque étape de la vie  
et pour aider à prendre des décisions-clés en matière de finance.

### Qu'est-ce que *la vie : en perspective* ?

Chaque étape de la vie comporte des défis. Standard Life a créé *la vie : en perspective*, un outil qui vous offre des données objectives pour vous guider tout au long de votre vie et vous aider à prendre de bonnes décisions financières.



LANCER UNE ENTREPRISE	TROIS
AVANT DE COMMENCER	TROIS
Avez-vous bien pensé à votre projet ?	
1 <sup>re</sup> ÉTAPE : LA PLANIFICATION	QUATRE
Quelle sorte d'entreprise voulez-vous lancer ?	
2 <sup>e</sup> ÉTAPE : LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ	CINQ
Y a-t-il un marché pour votre entreprise ?	
3 <sup>e</sup> ÉTAPE : LE PLAN D'AFFAIRES	SIX
Que faut-il inclure dans un plan d'affaires ?	
Pourquoi vous faut-il un plan d'affaires ?	
4 <sup>e</sup> ÉTAPE : LE FINANCEMENT	SEPT
Combien d'argent vous faut-il ?	
Où pouvez-vous trouver du financement ?	
5 <sup>e</sup> ÉTAPE : LES QUESTIONS JURIDIQUES	HUIT
Devez-vous vous constituer en compagnie ?	
Comment fait-on pour s'établir en entreprise individuelle ?	
Que devez-vous faire pour établir une société en nom collectif ?	
Comment met-on fin à une société ?	
Qui sont les actionnaires et les dirigeants de votre entreprise ?	





## LANCER UNE ENTREPRISE

Les gens se lancent en affaires pour toutes sortes de raisons. Ils sont soit passionnés par un nouveau produit ou une nouvelle idée, ou ils veulent travailler pour eux-mêmes ou, encore, ils n'ont plus d'emploi et ne peuvent en trouver un autre.

Quelles que soient vos raisons de vous lancer en affaires, faites-le en toute connaissance de cause. Pour réussir dans une entreprise, il faut une bonne planification, beaucoup de travail et de la persévérance. Les récompenses peuvent être extraordinaires, mais sans un ferme engagement, il est facile de se retrouver devant un échec.

L'enthousiasme et la motivation sont des facteurs importants pour réussir en affaires, mais ce n'est pas tout; il faut aussi être bien conseillé. Ce guide vous fournit des renseignements de base sur la façon de résoudre des problèmes courants dans la conduite d'une entreprise et vous dirige vers des experts qui peuvent vous aider.

## AVANT DE COMMENCER

### Avez-vous bien pensé à votre projet ?

Avant de vous lancer dans quoi que ce soit, et surtout avant d'investir trop d'argent ou de quitter votre emploi, réfléchissez bien et discutez de vos projets avec vos proches ou un conseiller. Ces gens-là ne décideront pas à votre place, mais ils peuvent vous faire voir les choses sous un autre angle.



Si vous avez une famille, il est essentiel d'avoir son consentement et son engagement envers votre projet. Vous consacrerez de longues heures à cette nouvelle entreprise et vivrez plus d'incertitude qu'en étant employé. Vous aurez besoin de la compréhension et de l'appui de vos proches.

Avoir votre propre entreprise peut être une grande source de satisfaction. Mais c'est aussi plus stressant que d'être employé. Réfléchissez bien à savoir si vous avez l'attitude qu'il faut pour être en affaires.

## 1<sup>re</sup> ÉTAPE LA PLANIFICATION

### Quelle sorte d'entreprise voulez-vous lancer ?

Une nouvelle entreprise peut être bien des choses, depuis un salon de coiffure à domicile à une grosse usine qui emploie des centaines de personnes.

Y a-t-il un besoin pour votre produit ou service ? Dans la plupart des cas, il vous faudra faire une étude de marché. Dans sa forme la plus simple, une telle étude peut signifier de demander aux clients potentiels s'ils ont l'intention d'acheter ce que vous avez l'intention de vendre. Mais prenez garde : est-ce que ces gens vous répondent honnêtement ou cherchent-ils à ne pas vous décevoir ? Une étude de marché plus poussée, faite par une firme spécialisée, peut être requise si vous voulez convaincre un investisseur ou une banque de vous appuyer.

Devez-vous y travailler à temps plein dès le début, ou pouvez-vous commencer à temps partiel, tout en gardant votre emploi actuel ?

Avez-vous besoin d'un local, ou pouvez-vous commencer dans une pièce de la maison ? Le fait de commencer « en douceur » réduit les risques, sans



nécessairement limiter vos ambitions. Certaines des plus grosses entreprises en électronique et en informatique ont commencé ainsi dans un garage.

Pouvez-vous commencer seul, ou avez-vous besoin d'associés ou d'employés ? Si oui, où pouvez-vous les trouver ? Y a-t-il des gens qualifiés pour ce travail ? Voudront-ils travailler pour vous ? Aurez-vous les moyens de les payer ?

Quels sont les avantages de travailler à votre compte – et quel degré de risque êtes-vous prêt à courir ?

## 2<sup>e</sup> ÉTAPE LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

### Y a-t-il un marché pour votre entreprise ?

Voilà la question la plus importante à se poser. Le marketing est certainement l'aspect le plus méconnu des affaires et, par conséquent, le plus souvent ignoré. Mais il constitue un facteur essentiel à la réussite d'une entreprise.

Fondamentalement, le marketing sert à vérifier si :

- votre produit ou service convient à votre client
- votre client connaît votre produit ou service
- votre client comprend ce que votre produit ou service peut faire pour lui
- votre client est assez convaincu de ses mérites pour l'acheter

Les études de marché, formelles ou informelles, répondent à la première partie. Les acheteurs veulent-ils – ou mieux encore ont-ils besoin – de ce que vous offrez ? Ce que vous offrez est-il supérieur à ce qui existe déjà ? Votre produit offre-t-il les caractéristiques nécessaires pour que les gens l'achètent plutôt que de choisir le produit concurrent ? Le prix est-il adéquat ? Y a-t-il assez d'acheteurs potentiels pour soutenir votre entreprise ?

Fouillez le passé. Quelqu'un a-t-il déjà essayé de vendre ce produit ou service ? Il peut y avoir eu un ou plusieurs essais pour pénétrer le marché; vous devrez savoir si ces essais ont échoué et pourquoi.



**Vous devrez également penser à la façon dont vos concurrents vont réagir à votre arrivée sur le marché. S'ils réduisent les prix ou ajoutent des avantages à leur produit ou service, quel effet cela aura-t-il sur vous ? Pourrez-vous égaler leur offre ou perdrez-vous des ventes ?**

Mais le fait d'avoir le bon produit n'est pas, en soi, une garantie de succès. L'autre aspect du marketing est d'informer les gens de l'existence de votre produit, de les persuader qu'ils le veulent ou en ont besoin, et de l'offrir sur le marché.

Voilà où interviennent la publicité, les relations publiques et le bouche-à-oreille. Vous pouvez utiliser l'un ou plusieurs de ces moyens à la fois. Selon votre budget, vous devrez peut-être faire le travail vous-même. Ou vous pourrez consulter un professionnel

d'une agence de marketing ou de publicité. Mais ne ratez jamais une occasion de réseauter, de faire des contacts et de faire connaître votre entreprise.

Dans le cadre de la mise en marché, vous devrez sans doute travailler fort pour faire entrer votre produit dans les bons magasins ou catalogues. Vous aurez peut-être à engager du personnel de vente pour approcher les clients directement ou à faire affaire avec une agence de publicité. Vous pourrez aussi distribuer des feuillets publicitaires ou des dépliants ou appeler des clients potentiels. Peu importe la stratégie qui s'applique dans votre cas particulier, vous devrez faire une bonne réflexion de marketing avant de vous lancer.

## **3<sup>e</sup> ÉTAPE LE PLAN D'AFFAIRES**

### **Que faut-il inclure dans un plan d'affaires ?**

Une fois que vous aurez réfléchi à tous les aspects de votre entreprise, vous serez prêt à rédiger votre plan d'affaires. Un tel plan consiste à faire une esquisse de votre entreprise en couvrant les points suivants :



- quel est le produit ou le service que vous voulez offrir ?
- la demande est-elle suffisante pour justifier la taille de l'entreprise que vous voulez créer ?
- qui sont vos concurrents et quels sont les avantages que vous avez par rapport à eux ?
- comment comptez-vous faire la promotion, la distribution et la vente de votre produit ?
- quelles sont les ressources dont vous aurez besoin : personnel, équipement et local ?
- comment pensez-vous faire croître votre entreprise ?
- prévisions financières : vous devrez fournir des états financiers pro forma pour la première année.

## Pourquoi vous faut-il un plan d'affaires ?

Le plan d'affaires vous aide à bien réfléchir à la façon dont vous allez lancer votre entreprise et la faire croître. Plus important encore, c'est le document qui vous permettra d'aller chercher du financement; il faut donc qu'il soit convaincant.

## 4<sup>e</sup> ÉTAPE LE FINANCEMENT

### Combien d'argent vous faut-il ?

Les prévisions financières figurant dans votre plan d'affaires indiqueront le montant d'argent qui vous est nécessaire, à quel moment et pour combien de temps vous en aurez besoin. À chaque type d'entreprise peut correspondre un différent type de financement. Par exemple, si vous avez besoin de beaucoup d'équipement pour démarrer, vous pouvez envisager de louer ou d'acheter. Si vous ouvrez un commerce, comme un magasin de détail, vous avez besoin de fonds à court terme, et un prêt peut alors être suffisant.

Si vous lancez une entreprise à risque élevé, où des coûts sont engagés dès le départ mais les revenus prennent des mois ou des années à arriver, comme la conception d'un logiciel, vous aurez peut-être besoin d'une bonne part de financement par capitaux propres.



On compte deux principales sources de financement pour les nouvelles entreprises. D'abord, le financement par capitaux propres, où des individus ou des institutions investissent des fonds en échange d'une part de l'entreprise. Puis l'emprunt, qui prend généralement la forme d'un prêt bancaire, soit à court terme (un an ou moins) ou à long terme (plus qu'un an)\*.

## Où pouvez-vous trouver du financement ?

Pour les petites entreprises, les sources de financement sont habituellement les économies personnelles des propriétaires de l'entreprise, des membres de leur famille ou des amis. Viennent ensuite les investisseurs privés, soit des gens qui ont déjà fait de l'argent avec leur propre entreprise et qui ont le désir d'en aider d'autres ou qui veulent investir dans de nouvelles idées. Il y a aussi les prêts bancaires que l'on obtient pour le fonctionnement de tous les jours. Un agent de prêt bancaire vous aidera à déterminer le financement qui vous convient.

Les investisseurs potentiels et les banques voudront voir votre plan d'affaires et en discuter avec vous avant de vous avancer des fonds.

N'oubliez pas que quiconque investit du capital dans votre entreprise sera également propriétaire d'une partie de votre entreprise. Si vous établissez une société par actions, les investisseurs vous demanderont possiblement de siéger au conseil d'administration. Ils souhaiteront aussi savoir ce qu'ils peuvent recevoir en retour, comme des dividendes.

## 5<sup>e</sup> ÉTAPE LES QUESTIONS JURIDIQUES

### Devez-vous vous constituer en compagnie ?

Bon nombre d'entrepreneurs pensent qu'ils doivent mettre sur pied une compagnie pour se lancer en affaires, mais ce n'est pas toujours nécessaire ni même souhaitable. Sur le plan légal, vous pouvez fonctionner soit seul, en « entreprise individuelle », soit avec d'autres en « société en nom collectif » ou en commandite, ou encore en « société par actions ». Dans chacun des cas, vos responsabilités en cas de difficulté et la façon dont vous et votre entreprise payez de l'impôt sont nettement différentes. Alors, renseignez-vous avant de choisir la forme juridique qui vous convient.

\* Source : Entreprises Canada, [www.cbsc.org](http://www.cbsc.org)



## Comment fait-on pour s'établir en entreprise individuelle ?

C'est la forme d'entreprise la plus simple qui soit. Vous n'avez pas besoin de consulter un avocat ni un comptable, et la façon de payer l'impôt pour votre entreprise est assez simple. Vous pouvez fonctionner sous un nom d'entreprise enregistré, ou sous votre nom personnel, pour émettre des factures et pour effectuer la plupart de vos fonctions commerciales. Mais en tant que propriétaire unique de l'entreprise, vous avez la responsabilité de toutes ses dettes. Alors, mesurez bien le pour et le contre de cette option.

## Que devez-vous faire pour établir une société en nom collectif ?

Rien ne vous empêche d'avoir des associés sans avoir de documents écrits à cet effet sauf les documents légaux applicables qui doivent être déposés. Mais comme il est possible qu'un désaccord survienne à un moment donné entre les associés, il est préférable de rédiger une entente entre les parties, d'énoncer les droits et les obligations de chacun et la façon dont on prévoit répartir les profits.

Dans le cas d'une grosse entreprise, il vaut mieux faire appel à un avocat pour rédiger cette entente. S'il s'agit d'une petite entreprise, vous pouvez sans doute l'écrire vous-même.

## Comment met-on fin à une société ?

Si tous les associés sont d'accord pour dissoudre la société, il leur suffit de régler les dettes, de rembourser les apports, de répartir les actifs et de fermer l'entreprise en suivant les formalités juridiques applicables. La société comporte cependant un désavantage : les problèmes relatifs à la propriété et à la valeur de l'actif peuvent survenir lorsque les associés ne s'entendent pas, lorsque l'un d'eux décide, veut quitter l'entreprise, ou même divorce.

Le conjoint survivant d'un associé peut, par exemple, hériter d'une portion de l'entreprise au décès de cet associé. Pourrez-vous racheter sa part ou devrez-vous l'accepter dans l'entreprise et travailler avec lui ou elle ? Que faire si un associé veut partir, vendre ses parts à quelqu'un avec qui vous ne vous entendez pas ? Ou que dire d'un règlement de divorce qui établit l'ex-conjoint propriétaire d'une partie de votre entreprise ?



Tous ces problèmes, et d'autres semblables, peuvent être évités si vous créez une entente écrite, en bonne et due forme, dès le départ. Pour cela, il vaut mieux consulter un avocat qui connaît les pièges à surveiller et qui peut rédiger l'entente de manière à les éviter, tout en tenant compte des besoins des associés.

Une autre – et très importante – précaution à prendre est de souscrire une assurance vie pour chaque associé. Si l'un d'eux décède, la police verse une somme qui peut permettre aux autres associés de racheter la part de la personne décédée, de restructurer la société de manière à ce que les héritiers puissent obtenir leur part ou, dans certains cas, de liquider la société. Un conseiller financier pourra vous expliquer les types d'assurance qui existent sur le marché.

De plus, une société peut avoir des associés commanditaires, lesquels sont des propriétaires qui ne participent pas à la gestion quotidienne de l'entreprise ni à la prise de décision. Ils investissent dans la société, et leur

responsabilité, dans certains cas, peut être limitée. Ce sont là les principaux types d'entreprise parmi lesquels choisir pour se lancer en affaires. Il y a aussi la coopérative et l'association sans but lucratif, qui regroupent généralement un grand nombre de personnes engagées envers la même cause.

## Qui sont les actionnaires et les dirigeants de votre entreprise ?

Vous pouvez être seul actionnaire et dirigeant, ce qui convient souvent aux petites entreprises. Très souvent, les membres de la famille ou les gens travaillant dans l'entreprise ou qui y investissent en sont aussi actionnaires, et occupent possiblement un poste de direction. Qui est actionnaire et qui siège au conseil d'administration, voilà des questions qui méritent une attention particulière. Et il vaut mieux, pour cela, consulter un comptable ou un avocat\*.

\* Source : Entreprises Canada, [www.cbcs.org](http://www.cbcs.org)



## 6<sup>e</sup> ÉTAPE LA MISE EN PLACE

### Que devez-vous savoir sur les taxes ?

Selon le type d'entreprise et la province dans laquelle vous l'établissez, les lois fiscales varient. Comprendre comment fonctionnent les taxes n'est pas vraiment compliqué et, par conséquent, mieux vaut s'organiser pour les comptabiliser et les régler comme il se doit, autant pour le succès de l'entreprise que pour votre propre tranquillité d'esprit.

### Il peut aussi exister des incitatifs fiscaux à l'intention des entreprises en démarrage; renseignez-vous à ce sujet.

Si vous avez des employés, vous devez faire des retenues sur la paie, comme l'assurance-emploi, le régime de pensions du Canada ou le régime de rentes du Québec, selon le cas, et l'impôt sur le revenu. Vous devez aussi verser la cotisation de l'employeur au régime de pensions ou de rentes, selon le cas, et à l'assurance-emploi. D'autres

déductions peuvent s'appliquer selon la province où vous êtes établi. Il ne faut pas les négliger. Si vous avez un comptable, il pourra vous aider à gérer votre comptabilité de paie. Vous pouvez aussi engager quelqu'un à temps partiel pour s'occuper de cette fonction. L'Agence du revenu du Canada offre aussi un service de consultation en ligne gratuit pour les employeurs qui ont des questions à ce sujet.

### Quand devez-vous vous inscrire à la TPS/TVH ou TVQ ?

Le moment de l'inscription varie selon le type d'entreprise. Les entreprises individuelles fonctionnent comme des individus et doivent, par conséquent, payer l'impôt sur le revenu des particuliers. Il y a une période précise durant laquelle ces entreprises doivent faire leur remboursement de TPS/TVH ou TVQ. Dans le cas d'une société, chaque associé paie l'impôt sur sa portion de revenu ou de perte. Le paiement des comptes de TPS/TVH ou TVQ se fait séparément puisque, à ce chapitre, la société est considérée comme une entité séparée. Les sociétés par actions, en tant qu'entité juridique, font leurs propres paiements d'impôt et de TPS/TVH ou TVQ selon les périodes désignées\*.

\* Source : Agence du revenu du Canada, [www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca)



## Connaissez-vous les éléments de base ?

Il y a deux aspects fondamentaux à une entreprise : les dépenses et les revenus. Il peut sembler simpliste de dire qu'une entreprise est prospère quand ses revenus excèdent ses dépenses, mais il est surprenant de voir à quel point les gens perdent ce principe de vue et se retrouvent en difficulté.

Il est correct de fonctionner à l'inverse de ce principe pour de courtes périodes – lorsque vous investissez, par exemple. Mais les entrepreneurs avisés savent quand ils fonctionnent de cette façon-là, le prévoient et savent quand l'entreprise va redevenir rentable. Pour réussir dans ce genre de démarche, vous devez bien connaître vos dépenses et vos revenus. Vous avez besoin de rapports de gestion fiables, produits tous les jours, toutes les semaines ou tous les mois, selon les exigences de l'entreprise.

## Pourquoi devez-vous penser à engager un commis comptable ou un comptable ?

Parce qu'il est essentiel de bien maîtriser les finances d'une entreprise. Mais cela prend aussi du temps. Inscrire les dépenses, régler les comptes, payer les employés, la taxe de vente provinciale (TVH ou TVQ) et la taxe sur les produits et services (TPS), émettre les factures, faire le suivi des comptes bancaires et des ententes de crédit; tout ça requiert du temps que vous feriez mieux d'occuper à faire fonctionner votre entreprise. Et étant donné la pression que connaissent les entreprises de nos jours pour aller chercher des contrats et répondre aux besoins de la clientèle, il n'est pas étonnant que la comptabilité en souffre.

Même s'il s'agit d'une petite entreprise avec un ou deux employés, il peut être rentable d'engager un commis comptable, à temps plein, à temps partiel ou sur une base contractuelle. Cette personne vous dégagera de la paperasserie, et si vous mettez en place les bons rapports de gestion, vous aurez une meilleure maîtrise de vos finances, puisque vous aurez toujours des données financières précises à portée de la main.



Il est essentiel que vous puissiez suivre les dépenses de votre entreprise. Un commis comptable vous aidera dans cette tâche et vous fournira les éléments de contrôle appropriés. Il y a des gens qualifiés pour cette fonction, qui ont de jeunes enfants et qui sont heureux de travailler quelques heures par jour ou par semaine. La personne que vous engagerez devra inscrire toutes les dépenses (ordres de paiement permanents, paiements de comptes de crédit, chèques émis), tous les comptes, toutes les factures émises et tous les paiements encaissés.

Votre comptable pourra aussi vous conseiller sur des questions financières plus complexes, comme lorsque vous voulez un prêt ou du financement par capitaux propres, vous aidera à faire des prévisions d'affaires et dressera les états financiers annuels. Même si vous êtes une entreprise individuelle, vous aurez besoin de ces éléments pour justifier vos revenus, dans le cas où vous souhaitez obtenir un prêt hypothécaire ou une autre source de financement personnel, ou encore si vous souhaitez vendre l'entreprise, obtenir un prêt commercial ou prendre un associé.

Au Canada, vous devez conserver tous vos documents, en format imprimé ou électronique, durant les périodes prescrites à leur égard au cas où on vous les demanderait aux fins de vérification fiscale ou à d'autres fins durant ces périodes. Cela est particulièrement important si vous importez des biens au pays pour votre entreprise.

## Avez-vous une bonne gestion de trésorerie ?

Toute entreprise doit surveiller son flux de trésorerie, c'est-à-dire le mouvement d'entrée et de sortie de fonds de l'entreprise. Il s'agit là d'une notion bien différente du profit. Vous avez besoin de faire du profit, mais aussi d'avoir assez de liquidités pour fonctionner. Une entreprise – qu'elle soit profitable ou non – qui manque de liquidités cesse de progresser ou doit simplement fermer ses portes.

Pour maintenir une bonne encaisse, vous pouvez synchroniser vos paiements avec les entrées de fonds. Une bonne entreprise paie ses employés et ses fournisseurs rapidement. Mais pour y arriver, vous devez d'abord faire en sorte que vos clients vous paient aussi à temps.



C'est ce qu'on appelle bien gérer son entreprise. Avant d'accepter un nouveau client, faites une étude de crédit lorsque légalement permis. A-t-il les moyens de payer ce que vous voulez lui vendre ?

En plus de fournir la marchandise ou le service à temps à vos clients, voyez aussi à envoyer la facture immédiatement. Sur votre facture, indiquez le montant et les conditions de paiement, comme « net 30 jours ». Envoyez un état de compte ou un rappel avant la fin de cette période et, si vous ne recevez pas le paiement, appelez le client régulièrement jusqu'à ce qu'il vous paie. Il ne s'agit pas d'être grossier, mais simplement poli et ferme. La persévérance finit généralement par être récompensée, et le fait d'insister pour être payé ne veut pas dire que vous n'aurez pas une autre commande de ce client.

Essayez de prévoir les grosses dépenses à venir et ayez des réserves à cet effet : c'est là le deuxième élément d'une bonne gestion de trésorerie. Le paiement de la TPS/TVH ou TVQ, l'achat d'équipement informatique ou autre équipement peuvent contraindre la trésorerie. Alors prévoyez ces dépenses de manière à avoir les fonds nécessaires pour continuer de payer les factures habituelles. Si vous avez fait vos

prévisions et savez que vous aurez un manque à gagner, voyez votre banquier ou votre comptable. Les banquiers veulent aider, en général, mais ils ne peuvent le faire que si on leur donne du temps et si on les tient au courant. Parlez-lui régulièrement et envoyez-lui vos rapports de gestion.

## Votre entreprise est-elle rentable ?

Avoir beaucoup d'argent qui entre dans la caisse ne signifie pas nécessairement que vous faites du profit.

## Vous devez fixer vos tarifs de manière à ce qu'il en reste un peu après avoir payé les dépenses et les salaires.

Cela vaut particulièrement quand il s'agit de fixer le prix d'un nouveau produit ou service. Savez-vous exactement quels sont vos coûts de production : les matériaux, votre temps et celui de vos employés, les frais généraux comme le chauffage, l'électricité, le loyer et le téléphone. Il peut être compliqué de prévoir tous ces frais, et vous devrez peut-être faire appel à un comptable pour vous y aider.



Si vous ne pouvez pas fixer vos prix de manière à faire un profit, parce qu'il y a des options moins chères sur le marché, vous devriez revoir vos coûts et essayer de réaliser des économies. Vous pouvez, bien sûr, fixer les prix en fonction de ceux des concurrents. Mais votre entreprise doit absolument être rentable à long terme pour survivre, tout comme vous devez avoir suffisamment de liquidités pour fonctionner. Ne tombez pas dans le piège de voir chaque dollar qui entre comme un gain personnel, alors que de nombreuses dépenses entrent en ligne de compte.

## 7<sup>e</sup> ÉTAPE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

### Comment la maintenir

Faire en sorte que votre entreprise prenne son envol, c'est une chose. La faire progresser en est une autre. Pour conserver votre place dans le marché, vous devez sans cesse rafraîchir votre entreprise. Comment ? En demandant à vos clients ce qu'ils veulent, en regardant ce qu'offrent vos concurrents et à quels prix, et en cherchant toujours à rester en avance sur le marché.

**Vous devez non seulement retenir vos clients actuels, mais aussi en attirer de nouveaux. Parce que même si vos produits ou services sont bons, vous perdrez nécessairement des clients en cours de route.**

Lorsque vos clients sont satisfaits et que vos concurrents traînent derrière, vous pouvez envisager de prendre de l'expansion. Il y aura des avantages à le faire et des difficultés à surmonter.

Vous pourriez, par exemple, concevoir de nouveaux produits ou services qui s'ajouteront à votre offre de départ. Mais prenez garde de trop vous aventurer en terrain inconnu. Il vaut souvent mieux s'en tenir à ce que l'on connaît le plus. Et si vous décidez d'aller de l'avant avec quelque chose de nouveau, faites une étude de marché et examinez les embûches possibles avant de vous engager vraiment.



Autre piège à éviter : trop dépendre d'un ou de deux clients, ce qui se produit souvent avec une petite entreprise. Cela peut entraîner des conséquences désastreuses si l'un de ces clients décide de vous retirer son volume d'achat. Essayez de garder un équilibre, de façon à ne pas avoir une proportion trop élevée du chiffre d'affaires qui provient d'un seul client. Et recherchez toujours de nouveaux clients afin de réduire les risques de compter sur une clientèle trop réduite.

### Comment rechercher de nouveaux clients

Pour trouver de nouveaux clients, il faut en général augmenter ses efforts de marketing. Bon nombre de nouveaux entrepreneurs confondent marketing et publicité, laquelle est certes utile, mais ne constitue qu'une forme de marketing. Les autres formes les plus fréquentes sont les relations publiques, le marketing direct et le réseautage, qui consiste à utiliser le bouche-à-oreille pour faire passer un message.

**Vous pouvez faire votre marketing vous-même à petite échelle. Les journaux locaux et la radio sont de bonnes façons de promouvoir votre produit ou service. Avec un peu de pratique, vous arriverez facilement à écrire un communiqué de presse ou un feuillet publicitaire.**

Si vous envisagez de dépenser beaucoup d'argent en marketing, vous devriez songer à consulter une agence de publicité pour vous aider. Il vous en coûtera davantage, mais si l'agence fait bien son travail, vous obtiendrez une meilleure réponse.



## N'ayez pas trop d'attentes la première fois. Vous faire connaître auprès des clients potentiels peut être long, et les convaincre d'acheter votre produit ou service encore plus.

Vous devrez peut-être mettre votre campagne au point graduellement avant d'y aller à fond. Il est donc essentiel de planifier votre démarche.

Choisissez les médias les plus efficaces pour votre message : les journaux, les magazines, la radio, la télévision, le marketing direct ou le réseau Internet, selon le genre d'entreprise.

Si vous vous lancez dans un nouveau marché, il faudra d'abord vous renseigner auprès d'une agence professionnelle qui connaît la région et qui a des contacts.

### Devez-vous prendre de l'expansion ?

Le meilleur moment pour prendre de l'expansion, c'est lorsque l'entreprise fonctionne bien et est rentable.

Planifiez bien cette étape : prévoyez ce que vous allez faire pour trouver de nouveaux clients ou pour faire des ventes supplémentaires. Et ayez les ressources nécessaires – personnel, équipement, espace et liquidités – pour répondre à la demande.

Le meilleur moyen de prendre de l'expansion, c'est d'accroître le volume de ce que vous faites déjà bien : c'est-à-dire de trouver de nouveaux clients pour votre produit ou service ou encore de vendre plus à vos clients actuels.

Vous pouvez également prendre de l'expansion en ajoutant de nouveaux produits ou services à votre gamme. Pour trouver des idées, utilisez ce que vous savez déjà sur le marché, pensez à ce que veulent les clients et à combien il vous en coûterait d'ajouter de nouveaux produits à votre gamme.

Dans cet élan pour générer de nouvelles ventes, assurez-vous de ne pas négliger vos clients actuels. Il est plus facile de garder un client satisfait que d'en trouver de nouveaux. Et trouver de nouveaux clients coûte presque toujours plus.

Planifiez d'avance et allez-y avec prudence. Si vous décidez de prendre de l'expansion sur le plan géographique, faites-le de façon



logique. Attaquez le marché d'une ville ou d'une région voisine plutôt que de viser des secteurs à l'autre bout du pays, ce qui ajouterait de lourdes dépenses de déplacement et de distribution. Sachez aussi qu'en pénétrant un nouveau marché, vous ferez peut-être face à de nouveaux concurrents. Découvrez qui ils sont, ce qui fait leur réussite et ce qui les rend vulnérables.

Vous pouvez en apprendre sur un nouveau marché, à petite échelle, en vous informant autour de vous. Il est toujours bon d'effectuer ce genre de recherche pour se faire une première impression. Toutefois, si vous êtes sur le point d'investir beaucoup d'argent, il vaut mieux retenir les services d'une firme professionnelle en recherche marketing qui vous préparera un rapport. Informez-la de ce que vous voulez et insistez pour qu'elle vous explique le rapport et non seulement vous remettre le document écrit. De cette façon, vous obtiendrez le maximum de ses services.

Si vous voulez vendre dans un autre pays, prenez le temps d'en savoir davantage sur la culture, la langue, les lois et la devise de ce pays.

**Il est toujours plus sûr de prendre de l'expansion en faisant davantage de ce que vous faites déjà. L'expansion la plus risquée, c'est celle où vous vous engagez sur un terrain inconnu ou dans lequel vous n'avez pas d'avantage concurrentiel.**

### **Comment financer une expansion**

Si vous prenez de l'expansion graduellement, il est possible que vous puissiez vous financer à même vos profits (bénéfices non répartis des années précédentes). C'est la façon la plus économique de le faire.



**Une autre façon serait d'augmenter votre crédit. Votre gérant de banque voudra alors voir votre plan d'affaires pour vérifier si vous pourrez vraisemblablement diminuer votre endettement dans un délai acceptable.**

La banque voudra aussi garantir le prêt en prenant les biens de l'entreprise ou les biens personnels des propriétaires ou des dirigeants en garantie.

Si vous avez besoin d'une grosse somme, il peut être bon de contracter un prêt à terme fixe dont vous pourrez négocier les conditions selon vos besoins. Vous paierez des intérêts et rembourserez le capital soit par versements ou par un montant forfaitaire à la fin.

Vous pouvez vous renseigner sur la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada auprès du ministère Industrie Canada. Les conditions de prêt et de financement varient d'une province à l'autre\*.

**Si vous avez besoin de faire d'importantes dépenses en immobilisations – pour de nouveaux équipements ou un immeuble – la location peut être un bon choix. Demandez conseil à votre comptable.**

Pour obtenir une somme importante, vous devrez peut-être lever des fonds propres, c'est-à-dire injecter de l'argent frais en vendant des parts de votre entreprise. Cela peut se faire, par exemple, en prenant un associé. Ou, si vous y songiez et n'avez pas encore incorporé votre entreprise, ce pourrait être le temps de le faire.

\* Source : Industrie Canada, [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)



Les parents et amis peuvent aussi fournir du capital. Mais si leurs fonds ne suffisent pas, ou si vous préférez ne pas leur demander, vous pouvez trouver d'autres sources de financement. Demandez conseil à votre comptable ou à votre conseiller financier, ou visitez le site Internet d'Industrie Canada.

Que ces autres sources soient des individus ou des institutions qui viennent spécialement en aide aux petites entreprises, ces gens-là voudront voir votre plan d'affaires. Dans la plupart des cas, ils vous laisseront le contrôle de l'entreprise, mais ils voudront avoir une participation importante et la possibilité d'obtenir un rendement élevé sur leur investissement avant de s'engager envers vous.

Ils demanderont aussi des protections légales au cas où l'expansion en question ne fonctionnerait pas. Pour cela, vous devrez sans doute faire appel à un avocat et même un comptable. Ils voudront aussi savoir comment se retirer, le cas échéant, c'est-à-dire comment ils pourront récupérer leur argent. Vous aurez alors le choix de vendre l'entreprise ou d'émettre des actions sur les marchés boursiers. Mais peut-être se contenteront-ils de toucher des dividendes régulièrement. Ce sont là des possibilités qui peuvent sembler

lointaines, mais auxquelles vous devez penser maintenant si vous voulez lever des capitaux.

## Devrez-vous engager plus de personnel ?

Pour prendre de l'expansion, il faut souvent engager du personnel supplémentaire, ce qui peut être inquiétant pour une jeune entreprise. Il est essentiel de compter sur de bons employés pour faire croître une entreprise. Mais engager du personnel à temps plein n'est pas une chose à prendre à la légère. Vous devez donner l'assurance à ces nouveaux employés, ainsi qu'aux anciens, que cette expansion rapportera suffisamment de revenu pour justifier leurs salaires et les autres coûts pendant une période raisonnable, de sorte qu'ils aient une certaine sécurité d'emploi.

Vous devez également vous conformer aux lois en vigueur en matière d'emploi, cotiser au régime de pensions du Canada ou au régime de rentes du Québec, selon le cas, payer les primes d'assurance-emploi et faire les autres déductions nécessaires aux fins de l'impôt. Vous aurez donc besoin d'un employé expérimenté en comptabilité de paie ou de sous-traiter cette fonction à une firme comptable.



Il existe des allocations gouvernementales et des avantages à engager du personnel. Renseignez-vous auprès de l'Agence du revenu du Canada pour savoir si votre entreprise est admissible

## Comment devez-vous établir un régime de retraite pour les employés ?

Les employés expérimentés et compétents sont rares. Et il peut être difficile de les garder sans leur offrir un bel assortiment d'avantages sociaux.

**Vous voudrez peut-être offrir différentes options de retraite ou une assurance-emploi à votre personnel. Un régime de retraite permet de réduire votre facture d'impôt, puisque toutes les cotisations de l'employeur sont traitées comme des dépenses d'entreprise.**

Avant d'instaurer un régime de retraite, il vaudrait mieux voir un conseiller financier. Vous trouverez aussi des renseignements utiles sur le site Internet d'Entreprises Canada.

Un conseiller financier vous expliquera comment fonctionnent les options de retraite et comment elles peuvent devenir un abri fiscal pour l'entreprise tout en offrant des avantages supplémentaires aux employés.

## Que pouvez-vous faire pour consolider vos relations avec les clients ?

La clientèle est vitale pour une entreprise. Ne la tenez pas pour acquise : faites tout ce qu'il faut pour mieux la connaître, comprendre ses besoins, puis façonnez vos produits ou services en conséquence.

Parlez régulièrement à vos clients. Il n'est pas nécessaire d'avoir une réunion formelle; faites-le de la façon qui vous convient, mais demandez-leur explicitement s'ils sont satisfaits de ce que vous faites pour eux et s'il y a des choses que vous pourriez améliorer. Écoutez attentivement ce qu'ils ont à dire, et répondez à leurs commentaires soit verbalement ou par écrit. Vous



devriez expliquer ce que vous ferez pour changer les aspects qui doivent être améliorés.

Cela vaut la peine d'identifier les clients qui vous apportent le plus de profit et ceux qui vous en apportent le moins, et de faire le lien avec la quantité de travail qu'il faut pour les servir. Vous constaterez peut-être que vous passez beaucoup de temps à des choses non rentables, du temps qu'il vaudrait mieux consacrer à la satisfaction de vos clients les plus rentables.

Dites à vos clients réguliers et rentables qu'ils sont importants pour vous, et combien vous valorisez leur clientèle. Envisagez de les remercier par des offres spéciales ou des réductions. Informez-les des nouveaux produits ou services, et faites en sorte qu'ils répondent à leurs besoins.

**Essayez de regarder votre entreprise du point de vue du client, et adaptez-la en conséquence.**

## 8<sup>e</sup> ÉTAPE LES EMBÛCHES LES PLUS FRÉQUENTES ET COMMENT LES ÉVITER

### Quelles sont les embûches à surveiller ?

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les entreprises échouent. Voici les embûches les plus fréquentes et comment les prévenir dès le début.

#### Manque de financement

Bon nombre d'entreprises commencent avec trop peu de liquidités pour traverser la phase difficile du démarrage. Leurs propriétaires sont trop optimistes par rapport aux ventes et à la rapidité à laquelle l'argent va rentrer. Ils sous-estiment les dépenses qu'ils auront à faire pour le loyer, les salaires, l'équipement et les matières premières et ils ne pensent pas assez aux imprévus qui se présenteront inévitablement.

Il vaut mieux démarrer une entreprise avec trop d'argent que de faire des pieds et des mains pour trouver de l'argent dans les temps difficiles. Au moment de faire vos prévisions, faites toujours un scénario pessimiste et montrez-le à votre banquier. Lorsque



vous demandez un prêt ou une limite de crédit, ajoutez une somme pour les impondérables.

Les banques sont habituellement désireuses d'aider les nouvelles entreprises, mais, comme les investisseurs, elles voudront voir votre plan d'affaires et vérifier si vous avez pensé aux problèmes qui peuvent survenir. Les banques financent rarement une nouvelle entreprise au complet. Elles veulent généralement que les propriétaires ou d'autres investisseurs fassent une mise de fonds.

La banque voudra également garantir le prêt en prenant l'actif de l'entreprise en garantie. Cela signifie que, si l'entreprise échoue, la banque a le premier droit sur les fonds et l'actif qui restent dans l'entreprise. Des garanties personnelles des propriétaires et des dirigeants sont souvent exigées également.

Il existe des subventions pour les entreprises en démarrage dans certaines industries ou régions. Renseignez-vous auprès de votre conseiller financier ou consultez le site Internet d'Industrie Canada\*.

## Négligence sur le plan marketing

Il y a tellement de choses à penser quand on lance une entreprise qu'il n'est pas surprenant que certains aspects soient négligés. Une démarche marketing qui laisse à désirer est une chose que l'on voit souvent. Si les clients potentiels n'ont jamais entendu parler de votre produit, service ou même de votre entreprise, votre équipe de vente devra travailler plus fort, et vous n'atteindrez peut-être pas vos objectifs de vente.

Dépensez le plus possible en marketing; faites un budget à cet effet et intégrez-le à votre plan d'affaires.

## Être pris dans l'engrenage des clients retardataires

Même les entreprises rentables peuvent avoir des difficultés si elles manquent de liquidités. Ce n'est pas la peine de faire des ventes si vos clients prennent trop de temps à payer. Il est essentiel de toujours être à jour dans le recouvrement de comptes, sinon au fur et à mesure que vos ventes augmenteront, le coût des ventes augmentera et votre endettement aussi. Avant même que vous vous en rendiez compte,

\* Source : Industrie Canada, [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)



vous aurez atteint votre limite et vos fournisseurs, que vous tardez à payer pour compenser le retard à payer de vos clients, vous menaceront de couper les matières premières. Les nouveaux entrepreneurs craignent souvent de mettre trop de pression sur les clients pour ne pas nuire aux ventes futures. Mais un client qui achète votre produit ou service et qui ne paie pas n'est pas un client que vous voulez garder. Appelez les retardataires régulièrement et n'acceptez pas leurs excuses.

## Manque de soutien des proches

Pensez à bien mesurer les effets de votre choix sur votre famille. Démarrer une entreprise requiert souvent de longues heures de travail, un engagement presque total et un sacrifice financier. Avoir l'appui de son conjoint, de sa famille et de ses amis proches est très utile. Mais s'ils ne vous appuient pas ou, pire encore, si vous n'en avez pas discuté avec eux, vous ne pouvez pas vous attendre à ce qu'ils fassent preuve de compréhension lorsque votre travail interfère avec votre vie familiale ou sociale.

Pensez aussi à l'engagement financier que vous aurez à faire. Peu d'entrepreneurs deviennent millionnaires. Pensez-y avant de quitter un emploi sûr et discutez-en avec ceux en qui vous avez confiance avant de mettre vos économies ou votre maison à risque.

## 9<sup>e</sup> ÉTAPE CONSEILS UTILES

### Qui peut vous conseiller sur la façon de diriger votre entreprise ?

Les membres de votre famille, votre comptable et votre avocat sont les conseillers les plus précieux que vous puissiez avoir dans votre entourage. Mais vous pouvez aussi consulter d'autres personnes pour obtenir une opinion ou un conseil stratégique.



Ceux qui investissent – individus ou institutions – dans votre entreprise voudront peut-être nommer un administrateur externe à votre conseil pour surveiller leur investissement. Voyez-le comme un avantage plutôt qu'un inconvénient. Ils ne cherchent pas à vous épier ni à vous mettre des bâtons dans les roues, mais veulent vous donner des conseils et de l'aide pratique.

Ces administrateurs externes sont souvent des gens d'affaires qui ont de l'expérience en finance, en marketing ou en gestion. Leur présence au conseil vous obligera à tenir des réunions qui sont pertinentes et où l'on discute de stratégie et de croissance de l'entreprise. Ils peuvent faire des recommandations aux gestionnaires à temps plein, lesquels sont souvent trop

pris par les problèmes pour voir des solutions. Le cas échéant, ils pourront aider à résoudre un différend entre les propriétaires.

Certains entrepreneurs trouvent utile de compter sur un administrateur externe, même si les actionnaires n'insistent pas pour en avoir un.

Si vous n'êtes pas rendu au point d'embaucher un administrateur externe, vous trouverez peut-être utile d'avoir un mentor, c'est-à-dire une personne d'expérience en qui vous avez confiance et à laquelle vous pouvez vous adresser pour des conseils.

Le Guide pour les petites entreprises canadiennes, l'Agence du revenu du Canada et la Chambre de commerce du Canada ([www.chamber.ca](http://www.chamber.ca)) sont aussi de précieuses sources d'information.



Vous y trouverez des renseignements essentiels autant pour les entrepreneurs que pour ceux qui pensent à se lancer en affaires, et ils offrent aussi un excellent moyen de réseautage.

Vous y trouverez des réponses à vos questions sur les taxes et les impôts, l'embauche de personnel et les obligations des employeurs ainsi que sur les sources de financement pour les entreprises.

### ET ENFIN...

Si les quatre premières règles en affaires sont bien planifier, être bien conseillé, maîtriser les finances et être en avance sur la concurrence, la cinquième est d'avoir du plaisir. Démarrer une entreprise demande beaucoup de travail, est souvent frustrant et parfois éprouvant. Mais lorsque vous avez goûté à la liberté et à la satisfaction de prendre vos propres décisions, au plaisir de voir croître ce que vous avez créé, vous ne voudrez peut-être plus travailler pour quelqu'un d'autre.

Quoi que vous fassiez dans votre entreprise, faites en sorte d'avoir du plaisir, de prendre du recul et d'admirer ce que vous avez accompli. Gardez du temps pour vous-même;

votre entreprise vous demande beaucoup, ne la laissez pas dominer votre vie en écartant tout le reste.

**Gardez du temps pour vous, pour votre famille et vos amis et prenez l'habitude de vous détendre sans penser aux problèmes du travail. Lorsque vous y reviendrez, l'esprit frais et dispos, il vous sera plus facile de les résoudre.**

Bonne chance !

## RESSOURCES UTILES

### Banque de développement du Canada

Édifice de la BDC  
5, Place Ville-Marie, bureau 400  
Montréal, Québec  
Canada  
H3B 5E7  
1 877 232-2269  
[www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

### La Chambre de commerce du Canada

Siège social  
Édifice Delta  
350, rue Sparks, bureau 501  
Ottawa, Ontario  
K1R 7S8  
(613) 238-4000  
[www.chamber.ca](http://www.chamber.ca)

### Agence du revenu du Canada (Guide pour les petites entreprises canadiennes)

[www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca)

Pour en savoir davantage sur les  
visites de l'ARC aux nouveaux  
employeurs :  
1 800 959-5525

Les données fournies dans le présent document ont été adaptées de *life:outlined*<sup>®</sup>,  
un document produit par le groupe Standard Life du Royaume-Uni.

Aucune garantie n'est fournie relativement à l'efficacité des décisions prises  
à partir du contenu du présent document. Comme tout autre document  
de référence ou lecture recommandés, il ne sert qu'à des fins d'information  
générale et est destiné exclusivement au territoire canadien. Il est mis à  
votre disposition sans garantie aucune, notamment quant à l'exactitude des  
renseignements qu'il contient. Ce document ne remplace pas les conseils  
obtenus auprès d'un professionnel ou d'une personne ou d'une entreprise  
qualifiée. Veuillez communiquer avec un conseiller professionnel approprié pour  
obtenir des données plus complètes et à jour.

© 2005, Standard Life (images reproduites avec permission)

Compagnie d'assurance Standard Life du Canada

### Entreprises Canada

#### Bureaux régionaux partout au Canada

[www.cbcs.org](http://www.cbcs.org)

#### Prestations du Canada (Fonds de développement économique)

#### Travaux publics et services gouvernementaux

Ottawa, Ontario

Canada

K1A 0S5

À l'attention du site du Canada -

Prestations du Canada

1 800 622-6232

[www.canadabenefits.gc.ca](http://www.canadabenefits.gc.ca)

Pour des renseignements sur les  
services aux entreprises et aux  
travailleurs indépendants :

1 800 959-5525