

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT  
WASHINGTON, D. C. 20523  
**BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET**

FOR AID USE ONLY

**Batch 70**

1. SUBJECT CLASSIFICATION	A. PRIMARY Development and e conomics	DM00-0000-0000
	B. SECONDARY Industries and industrialization	

2. TITLE AND SUBTITLE  
Creer et gerer une petite entreprise commerciale

3. AUTHOR(S)  
Metcalf, W.O.

4. DOCUMENT DATE 1966	5. NUMBER OF PAGES 76p.	6. ARC NUMBER ARC
--------------------------	----------------------------	----------------------

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS  
AID/AFR/RTAC

8. SUPPLEMENTARY NOTES (Sponsoring Organization, Publishers, Availability)  
(In Collection: techniques am., 98)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER PN-AAE-683	11. PRICE OF DOCUMENT
----------------------------------	-----------------------

12. DESCRIPTORS Organizing Small scale industries	13. PROJECT NUMBER
---	--------------------

12. DESCRIPTORS Organizing Small scale industries	14. CONTRACT NUMBER AID/AFR/RTAC
---	-------------------------------------

12. DESCRIPTORS Organizing Small scale industries	15. TYPE OF DOCUMENT
---	----------------------

TECHNIQUES AMÉRICAINES - 98

PROPERTY OF  
AGTION  
LIBRARY.

✓  
CRÉER ET GÉRER UNE ...  
/

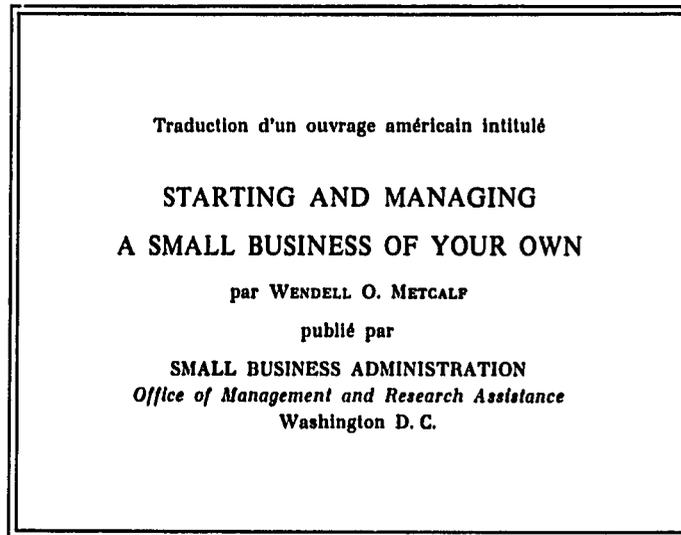
# PETITE ENTREPRISE COMMERCIALE.

par

Wendell O. Metcalf  
✓  
//

CENTRE RÉGIONAL D'ÉDITIONS TECHNIQUES

HD 2341  
M48x  
C1



**La présente édition en langue française est publiée par le  
Regional Technical Aids Center (RTAC)**

dénommé

**Centre Régional d'Editions Techniques (CRET)  
Paris - France**

qui relève du

**DEPARTMENT OF STATE  
Agency for International Development  
Washington D. C.**

**Pour tous renseignements au sujet des publications CRET**

s'adresser à la

**Mission Américaine de l'A. I. D.  
Ambassade des Etats-Unis d'Amérique  
(Capitale du pays d'où émane la demande)**

## **PRÉFACE**

La première édition de la présente brochure, publiée en 1958, fut rapidement épuisée en raison du grand succès qu'elle remporta. A la suite de nombreuses demandes, nous avons sorti une seconde édition, non sans avoir mis à jour les chiffres figurant dans certains tableaux. De plus trois autres brochures furent publiées depuis dans la même série.

L'utilité des renseignements fournis dans la présente brochure est mise en évidence tant par le nombre d'exemplaires vendus que par les milliers de demandes adressées à la Small Business Administration par lettres, téléphone ou consultation directe.

Les faits ci-après confirment d'autre part qu'un ouvrage de ce genre s'impose. Aux Etats-Unis, chaque jour une moyenne de 1 000 nouvelles entreprises sont créées; un peu plus de 900 changent de main et 900 ferment leurs portes. Les cessations constituent dans bien des cas une grande perte pour les personnes intéressées et pour la nation. Il semble donc évident qu'en raison de cette perte économique il soit désirable de multiplier les directives de ce genre sur la façon de gérer une petite entreprise.

De plus, les statistiques commerciales démontrent qu'une jeune entreprise ne peut réussir sans un chef compétent et averti des dangers qui le guettent, surtout au début.

La série sur la création et la gestion des petites entreprises, dont la présente brochure est la première, se propose d'aider l'éventuel chef d'entreprise à voir clair avant de se lancer.

De nombreuses personnes qui lisent ces brochures ou qui nous consultent personnellement vont grossir les rangs des centaines de mille qui commandent une nouvelle affaire ou achètent une entreprise existante. En ce faisant, elles recherchent les grandes satisfactions que leur procurera éventuellement le fait d'être leur propre patron. D'autres, cependant, après avoir réfléchi aux longues heures de travail et aux incertitudes qui les attendent, décident qu'il vaut tout autant ou mieux travailler pour quelqu'un d'autre.

Les idées exprimées dans la présente brochure, sont le fruit de l'expérience pratique acquise par ceux qui ont lancé de nouvelles entreprises et par ceux qui les ont conseillé dans leurs efforts. L'accent a été mis tant sur les risques que sur les aspects favorables

du problème. Nous tenons à exprimer notre reconnaissance aux nombreuses personnes et organisations qui ont si généreusement contribué par leur temps et par leurs conseils à la préparation de la brochure originale et à ses révisions.

L'auteur de l'édition originale, M. Wendell O. Metcalf est Directeur adjoint de l'Office of Management and Research Assistance, Small Business Administration. Les textes révisés de la deuxième édition ont été préparés par Edward K. Titus de la Management Methods Division de cette administration, sous la direction de M. Edward L. Anthony, Chef de la Division.

**John E. HORNE,**  
*Administrateur,*  
*Small Business Administration.*

Janvier 1962.

**NOTE CONCERNANT  
L'ÉDITION EN LANGUE FRANÇAISE**

**Il est rappelé que l'ouvrage original s'adressait à des lecteurs américains et tenait compte des conditions et des institutions existantes aux Etats-Unis. Les principes fondamentaux sont néanmoins valables n'importe où. Il appartiendra au lecteur de faire, selon les conditions locales, les adaptations qu'il juge nécessaires en s'inspirant des directives données dans cet ouvrage.**

# **VOUS ÉTABLIR A VOTRE COMPTE**

**BON, MAIS IL FAUT D'ABORD ...**



**POUVOIR  
RÉPONDRE AUX  
QUESTIONS SUIVANTES**

## **Chapitre I**

### **AINSI VOUS SONGEZ A ENTRER DANS LES AFFAIRES**

Vous songez donc à vous mettre dans les affaires. Diriger votre propre affaire vous donnera un sentiment d'indépendance — l'occasion d'utiliser vos idées personnelles. Vous allez être le grand patron. Personne pour vous renvoyer. Vous y trouverez une chance d'accroître vos revenus car en plus d'un salaire vous toucherez un profit, un bénéfice sur votre investissement. Vous éprouverez la fierté de posséder quelque chose — tout comme vous l'éprouveriez après avoir acheté votre propre maison ou votre première voiture.

Vous avez là une possibilité de connaître la satisfaction d'avoir fait un investissement de valeur pour lequel il y aura un marché.

En qualité de grand patron vous pourrez adopter rapidement de nouvelles idées. Votre entreprise étant certainement de petite taille — au moins au début — vous n'aurez pas à compter avec une organisation grande et encombrante à chaque fois que vous voudrez essayer quelque chose de nouveau. Si l'idée ne vaut rien vous pourrez la laisser tomber sans plus. Cette flexibilité sera l'un de vos plus grands atouts.

Voilà certains des avantages et des plaisirs que vous procure la direction de votre entreprise. Voyons maintenant l'autre côté de la médaille.

Si vous avez des employés, vous devez chaque semaine être en mesure de payer leur salaire. Vous devez toujours disposer des fonds nécessaires pour payer les créanciers — celui qui vous vend des marchandises ou du matériel, le marchand qui vous fournit de l'équipement, le propriétaire, si vous êtes en location, ou le créancier hypothécaire si vous achetez vos locaux; la maison de publicité qui s'occupe de vos affiches, le percepteur, et tant d'autres. Vous devez accepter de porter seul toute la responsabilité des décisions définitives. Un mauvais calcul de votre part risque de vous porter tort, non seulement à vous mais peut-être aussi à vos employés, à vos

créanciers et à vos clients. De plus, vous devez faire face seul à des situations contraires causées par des circonstances qui échappent à votre contrôle, telles que dépression économique ou forte concurrence.

Venir à bout de ces désavantages et continuer à faire du profit signifie de longues heures de travail intense. De toutes façons, lorsque vous deviendrez votre propre patron vous travaillerez beaucoup plus d'heures que du temps où vous travailliez pour quelqu'un d'autre, au moins au début.

Et puis, à vrai dire, vous ne serez pas tout à fait votre propre patron. Peu importe l'entreprise que vous choisissiez — que ce soit une usine, une maison de gros, un magasin, ou une entreprise de prestation de services — vous devez satisfaire vos clients. Vos créanciers et vos concurrents feront la loi. Les services sociaux et les assureurs veilleront à ce que vous répondiez à un certain standard et que vous observiez certains règlements. Vous devrez vous soumettre aux lois sur les salaires et les heures de travail et tenir des livres pour vous conformer aux lois fiscales.

### **ÊTES-VOUS LE GENRE D'HOMME QUI CONVIENT ?**

La première question que vous devriez donc vous poser après avoir pris connaissance des deux côtés de la médaille de la perspective de vous installer à votre propre compte est donc la suivante : « Suis-je le genre d'homme qui convient ? »

Vous serez le plus important de vos employés. Il est donc bien plus important de savoir vous juger vous même avant de juger un quelconque candidat à un emploi. Du point de vue exploitation de votre propre affaire, évaluez vos points forts et vos points faibles. Si vous reconnaissez être mauvais vendeur, par exemple, vous devriez pallier à cette faiblesse en vous assurant les services du meilleur vendeur que vos moyens vous permettent d'engager.

Essayez de vous estimer avec objectivité. Ci-dessous vous trouverez une liste des 10 qualités les plus importantes que doit posséder une personne qui dirige sa propre affaire. Ajoutez-y celles qui vous paraissent indispensables pour le genre d'affaire que vous désirez entreprendre. Puis, estimez-vous, ceci sans aucune prétention, il ne s'agit pas d'un test psychologique rigoureux. Ce n'est que pour attirer votre attention un peu plus que d'ordinaire sur vos caractéristiques propres. Après vous être jugé, vous serez encore plus sage en demandant à un ami de vous faire estimer anonymement par plusieurs personnes qui vous connaissent. Les résultats risquent de vous surprendre.

**Maintenant estimez-vous. Soyez honnête. N'oubliez pas qu'en**

### Tableau d'estimation des qualités essentielles requises d'un chef d'entreprise

INSTRUCTIONS : Mettez une croix sur la ligne qui suit chacune des qualités, au niveau qui convient. Il n'est pas nécessaire de la mettre exactement au-dessus des définitions types, votre trait de caractère peut se trouver entre deux phrases

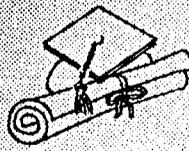
<b>Eprit d'initiative</b>	A la recherche de travaux supplémentaires, grande ingéniosité	Plein de ressources; sait saisir l'occasion	N'attend pas les instructions pour faire le travail régulier	Routinier, qui attend les instructions
<b>Attitude envers les autres</b>	Attitude positive, s'intéresse amicalement aux autres	Agréable, poli	Parfois difficile dans ses relations de travail	A tendance à être querelleur ou peu coopératif
<b>Qualités de chef</b>	Puissant, inspirant confiance et loyalisme	Sait donner des ordres	Exigeant	Faible
<b>Responsabilités</b>	Recherche et accepte les responsabilités	Accepte les responsabilités sans protester	Peu disposé à les assumer sans protester	Les évite quand il peut
<b>Aptitude à organiser</b>	Hautement capable de discerner les choses essentielles et de les répartir dans un ordre logique	Organisateur capable	Assez capable d'organiser	Mauvais organisateur
<b>Travail</b>	Industrieux; peut travailler d'arrache-pied des heures durant	Peut travailler ferme, mais pas trop longtemps	Assez travailleur	Evite les travaux difficiles
<b>Eprit de décision</b>	Rapide et sûr	Sensé et prudent	Rapide, mais souvent peu raisonnable	Hésitant et craintif
<b>Sincérité</b>	Courageux et loyal	De bonne foi	Sincérité moyenne	Enclin à la mauvaise foi
<b>Persévérance</b>	Très tenace dans ses objectifs, ne se laisse pas décourager par les obstacles	Capable d'efforts soutenus	Tenacité et persistance	Peu ou pas de persistance
<b>Energie physique</b>	Toujours très énergique	Actif la plupart du temps	Assez actif	En dessous de la moyenne

# QUELLE ENTREPRISE CHOISIR ?

**PENSEZ :**



## • A VOS APTITUDES



Education

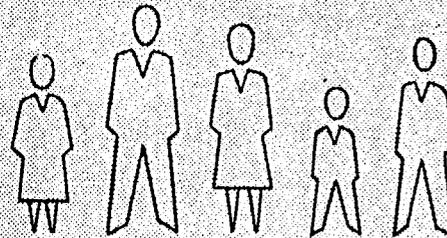


Expérience  
professionnelle

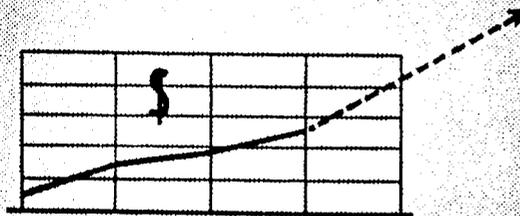


Occupations  
favorites

## • AUX BESOINS DES AUTRES



## • AUX POSSIBILITÉS D'EXPANSION



commençant votre propre affaire, vous risquez *votre argent et votre temps*.

Est-ce que la plupart de vos croix sont sur la colonne de gauche ? C'est bien là qu'elles devraient être. Mais revoyez-les soigneusement en vous assurant qu'aucune n'est sur la colonne de gauche parce que c'est là que vous aimeriez la voir. Vous ferez bien de reconnaître vos points faibles avant de vous établir. Il est possible que vous puissiez en compenser quelques-uns en engageant les aides qui conviennent ou en trouvant des associés dont les points forts contrebalancent vos faiblesses. S'il manque un trop grand nombre des qualités requises pour diriger une affaire, ne risquez pas l'aventure.

### QUELLE ENTREPRISE CHOISIR ?

Et maintenant quel genre d'entreprise allez-vous choisir ? Pour beaucoup le problème n'existe pas. Mais il y en a d'autres qui se tournent toujours vers des conseillers pour trouver une réponse à cette question.

Vous pouvez commencer par rédiger un résumé de votre passé et de votre expérience, y compris celle acquise dans vos emplois, à l'école ou grâce à vos passe-temps favoris. Puis notez ce que vous aimeriez faire. Essayez de faire concorder ce que vous avez envie de faire avec ce que vous avez déjà fait. Si vous n'aimez pas le travail que vous choisissez votre manque d'enthousiasme peut vous mener à l'échec. Mais en fixant votre choix n'oubliez pas que plus vous aurez d'expérience et de formation dont vous pourrez tirer un profit direct dans la gérance d'une entreprise déterminée, plus vous aurez de chances de succès. Choisissez donc le domaine que vous connaissez le mieux.

La meilleure façon d'acquérir des connaissances sur un type d'entreprise particulier est par la pratique. Si vous vous sentez qualifié par ailleurs, mais que vous manquez d'une formation suffisante, cherchez un emploi dans une autre entreprise du genre que vous envisagez. Essayez de vous trouver un poste dans une compagnie bien gérée et prospère. Puis essayez d'accumuler autant d'expérience professionnelle que possible.

Profitez de chaque minute pour parfaire votre expérience. Le temps que vous devrez consacrer dépend de la nature du travail et de vos connaissances générales des affaires. Vos expériences dans d'autres types d'entreprises ont pu vous apprendre quelque chose sur les principes généraux et les méthodes d'exploitation. Il est très souvent possible d'utiliser dans un genre d'entreprise l'expérience acquise dans un autre.

Votre éducation, aussi, vous aidera. Bien qu'habituellement il ne soit pas indispensable d'avoir fait de longues études pour se

mettre à son propre compte, plus vous pousserez votre éducation générale, mieux vous serez équipé. Dans la plupart des entreprises, par exemple, il faut savoir estimer les intérêts et les remises, tenir des comptes simples et précis, et savoir assurer la correspondance nécessaire. L'enseignement classique peut vous donner ces connaissances et bien d'autres non moins utiles.

Ensuite, faites un effort sincère pour apprécier, au mieux de vos moyens, dans quelle mesure le type d'affaire ou d'entreprise que vous désirez fonder aura la faveur des clients. Votre entreprise doit s'inscrire dans la tendance du moment. Choisissez un domaine dans lequel on s'attend logiquement à un développement. Etudiez les enquêtes économiques et demandez conseil.

Pour conclure, commencez dans un domaine pour lequel vous êtes préparé et équipé. Que pouvez-vous faire en l'état actuel de votre préparation ? Quelqu'un a-t-il besoin des services que vous pouvez rendre ? Pouvez-vous adapter ces services aux tendances actuelles du marché ?

### **QUELLES SONT VOS CHANCES DE SUCCÈS ?**

Quelles sont vos chances de succès en entrant dans les affaires ? Le nombre d'entreprises dans ce pays est en hausse. En 1900 il y en avait près de 1,75 millions d'entreprises aux Etats-Unis, mais en 1958 il y en avait plus de 4,25 millions. Ce qui ne veut pas dire que leur nombre augmente régulièrement d'année en année. Il varie, d'une année à l'autre, en fonction de la conjoncture économique. En règle générale, un marché défavorable entraîne plus de faillites ou de disparitions qu'à l'ordinaire faisant baisser le nombre total des sociétés. Au contraire, si le marché est favorable, les entreprises tendent à être de plus en plus nombreuses. Il arrive que ce principe soit affecté par des conditions spéciales. Mais le nombre d'entreprises tend à la longue à augmenter parallèlement à l'accroissement de la population et au développement industriel du pays.

Cet essor n'est cependant pas exempt des douleurs de la croissance. Par exemple, dans une étude du département des Etats-Unis du commerce (1) sur les 11 années allant de 1944 à 1954, les faits suivants furent révélés : au cours de cette période 9 millions d'entreprises furent acquises à peu près moitié par transfert, moitié nouvellement fondées. Entre temps, 7,8 millions d'entreprises étaient abandonnées dont près de 60 % vendues, réorganisées ou cédées à de nouveaux propriétaires et 40 % liquidées.

(1) "Age and Life Expectancy of Business Firms" *Survey of Current Business*, décembre 1958. Publié mensuellement par le Département du Commerce.

D'après cette étude, certaines sociétés eurent un taux de longévité plus élevé que d'autres. Les sociétés de gros détinrent le record de longévité. Les entreprises industrielles, financières, de biens immobiliers et de construction dépassèrent la moyenne. Les entreprises de prestation de services étaient en dessous de la moyenne, et les détaillants eurent le taux de longévité le plus bas.

La moitié des entreprises nouvellement fondées ou acquises par transfert furent vendues ou liquidées dans les 2 ans. Les chances d'une entreprise de tenir 4 ans tombèrent à une contre 3 et à une contre 5 ses chances d'atteindre les 10 ans.

Cependant plus la vie d'une nouvelle entreprise avait été longue, plus son espérance de vie promettait d'être longue. Bien qu'à la naissance d'une nouvelle entreprise on puisse espérer qu'elle atteigne les 2 ans, l'étude montrait que l'entreprise moyenne qui dépassait son second anniversaire continuait ses opérations pendant encore 5 ans. Ainsi donc, plus vous persistez dans les affaires, plus vos chances de succès sont grandes.

En dehors de la conjoncture économique, d'autres facteurs qui échappent au contrôle du chef d'une entreprise peuvent affecter son affaire. Tels sont, par exemple, une route déviée, un changement inattendu de la mode, le remplacement de produits de vente courante par des produits nouveaux ou un changement dans les conditions locales de la main-d'œuvre. Ces facteurs peuvent à la fois provoquer la faillite de certaines entreprises et donner une chance à d'autres. L'importance d'un marché local peut décliner mais en même temps de nouveaux centres commerciaux se développent. Un changement soudain de la mode ou le remplacement d'un produit classique peuvent entraîner la faillite de certaines entreprises tout en ouvrant des portes à une nouvelle. Un marché du travail défavorable dans certaines régions peut être compensé par des conditions favorables ailleurs. Si vous faites preuve d'ingéniosité en profitant des changements de goûts du client et des progrès technologiques vous serez toujours récompensés.

Le plus grand nombre de faillites peut être attribué à une mauvaise gestion. Le manque d'expérience et d'aptitudes en matière de gestion a provoqué près de 90 % des plus de un million de faillites étudiées par Dun and Bradstreet, Inc. en l'espace d'un siècle (1857 à 1957) (2).

En dernier ressort, tout dépend de vous. Saurez-vous diriger votre affaire avec compétence ? Serez-vous capable de juger des besoins de vos clients et les satisfaire ? Pourrez-vous le faire avec une précision et une rapidité telles que les risques dus à des facteurs incontrôlables, seront largement compensés ? Pareille réussite demande une gestion qualifiée.

(2) "Least Likely to Succeed" par Rowena Wyant, *Dun's Review and Modern Industry*, décembre 1957.

**TABLEAU 1. — Rendement des revenus d'un choix de plusieurs catégories de petites entreprises (1) pour l'année 1960**

Catégorie d'entreprise	Pourcentage de revenus d'investissements (2)	Pourcentage de revenus de ventes (3)
<u>Fabriques</u>		
Récipients et boîtes (carton).....	5,75	1,08
Produits pharmaceutiques.....	5,74	1,20
Bijouterie.....	2,21	0,55
Petite imprimerie commerciale.....	7,44	1,67
Valises et maroquinerie.....	4,99	0,83
Atelier de constructions mécaniques (à façon et réparations).....	2,76	0,74
Machines outils et outillage pour la métallurgie.....	7,32	1,71
Vêtements de travail pour hommes..	6,35	1,35
Peintures, laques et vernis.....	1,39	0,35
Plastiques.....	3,78	0,62
Tôlerie estampée et emboutie.....	0,82	0,19
Manteaux, tailleurs et jupes pour dames.....	7,02	0,99
<u>Gros</u>		
Pièces détachées et accessoires automobiles.....	8,53	1,67
Produits laitiers et volailles.....	5,35	0,37
Nouveautés.....	4,46	0,82
Outillage et appareils électriques...	5,26	0,94
Fleuristes.....	6,37	1,11
Fruits et légumes.....	11,82	0,65
Articles d'épicerie.....	4,60	0,43
Quincaillerie et couleurs.....	3,91	0,73
Produits chimiques industriels.....	11,17	1,90
Outillage industriel et commercial lourd.....	5,88	1,14
Bijouterie.....	7,77	1,73
Bois de charpente et bois travaillé..		
Viandes et comestibles.....	9,09	0,61
Fournitures de meuleries.....	7,52	1,29
Outillage de plomberie et appareils de chauffage.....	8,45	1,18

Catégorie d'entreprise	Pourcentage de revenus d'investissements (2)	Pourcentage de revenus de ventes (3)
Appareillage chirurgical, médical et dentaire.....	10,63	2,14
Papier d'emballage et gros papier...	6,69	0,94
<u>Magasin de détails et de prestations de services</u>		
Automobiles, neuves et d'occasion....	4,16	0,39
Produits pharmaceutiques.....	10,40	1,94
Appareillage électrique.....	4,42	0,94
Vêtements.....	5,01	1,82
Graineterie, outillage pour le jardin et la ferme.....	3,79	0,89
Revêtement de sols.....	7,32	1,10
Chaussures.....	6,26	1,51
Meubles.....	4,38	1,39
Epicerie et viandes.....	11,83	0,92
Quincaillerie.....	4,20	1,35
Remorques habitables.....	6,08	1,21
Vêtements pour bébés.....	13,19	3,25
Bijouteries.....	6,63	3,15
Blanchisseries et teintureries.....	7,26	1,62
Chantiers de bois.....	1,97	0,64
Vêtements pour hommes et garçonnets	4,73	1,44
Couleurs, vitres et papiers peints . . .	8,71	2,27
Equipement et fournitures photographiques.....	4,84	0,99
Restaurants.....	13,04	2,16
Fournitures et équipement scolaires et de bureau.....	8,81	2,04
Magasins de sport.....	2,54	0,68
Prêt-à-porter pour dames.....	6,31	1,44

(1) Nous ne donnons que le pourcentage des entreprises dont l'avoir total n'atteint pas \$ 250 000.

(2) Montant du bénéfice net, impôts déduits, divisé par la valeur matérielle nette. Ce pourcentage exprime le rapport entre la part des propriétaires sur les opérations de l'année et le capital qu'ils avaient placé au départ.

(3) Montant du bénéfice net, impôts déduits, divisé par le produit net des ventes.

Sources : Robert Morris Associates, the National Association of Bank Loan Officers and credit Men.

**QUELS SERONT VOS REVENUS D'INVESTISSEMENT ?**

Le montant des revenus de l'argent que vous aurez investi dans votre entreprise sera-t-il plus élevé que ce que vous auriez obtenu en plaçant votre argent ailleurs ? Ce n'est peut être pas la seule raison qui vous incite à vous établir, mais ce facteur mérite votre attention. Il arrive trop souvent qu'une personne place son propre argent dans sa propre entreprise avec la conviction erronée que ses revenus seront beaucoup plus élevés que si elle l'investissait ailleurs. Vous auriez intérêt à consacrer un peu de votre temps à une enquête sur les revenus annuels moyens dans la catégorie d'entreprises qui vous intéresse.

Le tableau 1 indique le pourcentage des revenus d'investissements pour 51 catégories d'entreprises. Ces taux ont été calculés en divisant le montant du bénéfice net, impôts déduits, par la valeur matérielle nette de l'affaire. Il faut être très prudent en examinant ces taux, parce qu'ils proviennent d'un échantillonnage relativement restreint et ne donnent que les résultats d'une seule année. Vous devriez vous renseigner sur les revenus annuels moyens dans la catégorie d'entreprises à laquelle vous pensez.

L'étude de statistiques plus anciennes sur la question, pourrait également vous être très utile. Le pourcentage des revenus de ventes est indiqué au tableau 1 à côté de celui des revenus d'investissements.

## **Chapitre II**

### **LE LANCEMENT D'UNE NOUVELLE AFFAIRE**

Supposons que vous vous soyez rangé dans la catégorie de ceux qui peuvent diriger leur propre affaire. Vous avez considéré toutes les chances de succès et choisi l'affaire que vous aimeriez entreprendre. Quels sont les problèmes pratiques qui se posent au moment du lancement d'une affaire ? Quel est le montant des capitaux à engager ? Où se procurer cet argent ? Quelle forme d'organisation adopter pour une telle entreprise ? Et quel emplacement choisir ?

#### **LES CAPITAUX.**

Tout d'abord quel sera le montant du capital que vous devrez engager ? Avant d'y répondre, cette question mérite une étude et une enquête sérieuses. Il est impossible d'indiquer un chiffre moyen, car le montant dépend de la nature de l'entreprise, du type de l'établissement, de l'emplacement, du niveau des prix, et d'autres facteurs.

L'une des meilleures méthodes pour arriver à une estimation correcte consiste à préparer un état d'exploitation semblable aux modèles A, B et C ci-dessous. La note explicative qui complète ces états peut être adaptée pratiquement à tous genres d'affaires de détail ou de gros. Faites d'abord l'estimation de votre chiffre de ventes, vous y appliquerez ensuite les pourcentages. Essayez de vous procurer les détails des frais d'exploitation pour le genre d'affaire qui vous intéresse et préparez votre état en prévoyant avec soin les dépenses probables ou en vous procurant les renseignements nécessaires auprès des services publics compétents.

Pour faire une estimation des capitaux nécessaires dans le cas d'une petite manufacture le procédé est un peu différent. Supposons que vous vouliez exploiter une usine confectionnant des pantalons

d'hommes et réaliser un bénéfice net de \$ 10 000 par an. Dans ces conditions un chiffre de vente de \$ 280 000 sera nécessaire (calculé sur la base d'un bénéfice net de 3,6 %, impôts non déduits). Combien d'unités produire pour atteindre ce chiffre ? Disons que vous projetiez de confectionner des pantalons que vous vendrez à \$ 10 la paire en moyenne. Pour arriver à un chiffre de vente de \$ 280 000 vous devrez vendre 28 000 unités. Soit une moyenne de 560 unités par semaine pendant 50 semaines. Combien de machines faudra-t-il pour sortir 560 pantalons par semaine ? Quelle quantité d'outillage complémentaire ? Combien faudra-t-il payer comptant pour cet outillage ? Combien d'ouvriers devra-t-on employer ? Les fournisseurs en outillage pourront vous donner les réponses à ces questions et à bien d'autres. Vous devrez ajouter aux paiements comptant pour l'outillage les dépenses en tissus, salaires, location, ventes, les frais de bureau et d'autres sur la période de temps nécessaire à la production de suffisamment d'unités pour renouveler tout le stock : c'est-à-dire, la production annuelle (28 000 unités dans ce cas) divisée par le nombre probable de renouvellements de stocks en une année.

En procédant à l'estimation des capitaux nécessaires pour une entreprise de prestation de services vous devrez utiliser une méthode combinant celles employées pour une entreprise manufacturière et pour une entreprise commerciale. Dans la mesure où une entreprise de prestation de services tient un stock de marchandises pour les revendre, les capitaux nécessaires pourront être évalués comme pour les entreprises de gros ou de vente au détail. Dans la mesure où elle vend de la main-d'œuvre ou du travail de machines, les capitaux pour l'outillage et les salaires pourront être calculés à peu près de la même façon que pour une entreprise manufacturière.

Vous devrez prévoir une marge de sécurité entre vos capitaux disponibles et ceux prévus sur votre état. Il vous faut avoir non seulement les fonds pour le lancement de votre entreprise mais aussi suffisamment de réserves pour la soutenir jusqu'à ce qu'elle puisse se suffire à elle-même. Dans certains cas il faut attendre 4 à 6 mois; dans d'autres cas encore davantage.

Si vous n'avez pas assez de capitaux, vous risquez de vous trouver dans l'incapacité :

1° D'engager assez d'employés pour assurer la bonne marche de votre entreprise.

2° D'investir un outillage de bonne qualité.

3° De maintenir un stock de marchandises ou de matériel suffisant pour augmenter votre chiffre d'affaires.

4° De profiter des remises consenties par vos créanciers et de ce fait d'alourdir votre budget d'intérêts supplémentaires élevés.

5° D'accorder des facilités de paiement à vos clients pour faire front à la concurrence.

### **OU SE PROCURER L'ARGENT ?**

Vous venez de calculer le montant de votre capital initial nécessaire. La question qui se pose maintenant est celle-ci : où se procurer les fonds. La première source est constituée par vos économies personnelles. Vous pourrez ensuite trouver des parents, des amis ou d'autres personnes qui seraient disposés à « risquer » leurs économies dans votre entreprise. Avant d'obtenir une trop grande participation extérieure à vos capitaux, n'oubliez pas qu'il vous faudrait en contrôler personnellement une part suffisamment importante pour vous assurer la propriété de l'affaire.

### **MONTANT DES CAPITAUX INITIAUX NÉCESSAIRES A UN FLEURISTE.**

Cet état d'exploitation est conçu pour aider le futur fleuriste à évaluer le montant total des capitaux nécessaires au départ. Il se compose d'un budget d'exploitation mensuel basé sur les taux des frais d'exploitation caractéristiques pour ce commerce, et d'une liste des dépenses non renouvelables qui n'interviennent, en général, qu'aux débuts d'une entreprise. Vous y trouverez aussi une liste type des principaux articles de mobilier d'équipement et d'outillage. Il serait indiqué de dresser complètement cet état avant de prendre le moindre engagement. Il n'est pas prudent de fonder une entreprise à moins que les capitaux disponibles n'excèdent d'une marge suffisante les besoins initiaux pour couvrir les dépenses personnelles et les imprévues pour quelques mois, car une entreprise récemment établie n'enregistre que rarement des bénéfices appréciables au cours de la première année d'exploitation.

Le besoin en capitaux dépendra dans une large mesure des produits et services que l'entreprise se propose de vendre, ainsi que des modalités prévues dans les marchés d'achat avec les fournisseurs. De telles variantes méritent d'être soigneusement prises en considération lors du calcul des investissements nécessaires dans l'inventaire initial sans oublier les dépenses en mobilier, en équipement et en outillage. Nous suggérons au futur commerçant de consulter les divers fabricants d'outillage et associations commerciales qui donnent pour la plupart une aide commerciale spécialisée en matière de disposition des vitrines et du choix de l'équipement et de l'outillage. De même, en faisant son inventaire, le commerçant devrait consulter les associations de grossistes et de détaillants.

## Etat A

## LISTE DU MOBILIER, DE L'ÉQUIPEMENT ET DE L'OUTILLAGE

Articles Liste proposée, supprimez ou ajoutez des articles au besoin	Pour les achats comp- tant (neuf ou usagé) inscrivez le montant total ci-dessous et dans la der- nière colonne	Pour les achats à crédit (neuf ou usagé) inscrivez dans la dernière colonne le montant des arrhes + un versement au moins			Estimation de l'argent comptant nécessaire pour le moblier, l'équipe- ment et l'outillage
		Prix	au comptant	Montant de chaque versement	
Réfrigérateurs d'étalages					
Supports, étagères et tables d'étalages					
Equipement pour vitrines					
Comptoir d'emballage					
Caisse enregistreuse					
Eclairage					
Tables d'atelier					
Nécessaire de livraison					
Coffre-fort					
Enseigne					
Outillage divers					

**Total des frais de mobilier d'équipement et d'outillage (inscrire ce total  
page 29 à « dépenses initiales non renouvelables »).**

**Etats B et C**

**MONTANT DES CAPITAUX INITIAUX NÉCESSAIRES POUR UN MAGASIN DE FLEURISTE**

Les taux des frais d'exploitation prévus sont exprimés en pourcentages du chiffre d'affaires net accompagné d'exemples montrant qu'ils peuvent s'appliquer à divers chiffres de ventes annuels. (Voyez la note 1, note explicative).

	Pourcentage	Chiffre d'Affaire annuel		
		30,000	50,000	100,000
Chiffre de ventes net.....	100,00	30,000	50,000	100,000
Prix d'achat des Marchandises vendues	46,80	14,040	23,400	46,800
Marge Brute	53,20	15,960	26,600	53,200
Frais d'exploitation	41,30	12,390	20,650	41,300
Bénéfice net d'Exploitation (avant le prélevement par le propriétaire)	11,90	3,570	5,950	11,900
Moyenne d'Inventaire (Voyez la note 9, note explicative)		1,250	2,083	4,166
Renouvellement du stock : 12 fois par an				

Ventes et frais d'exploitation mensuels				Instructions pour les colonnes 3 et 4	Colonne 4
	Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3		
Postes	Estimation du pourcentage sur le prix de vente	Dépenses mensuelles calculées sur un montant de 48,000	Vos estimations du montant des ventes mensuelles et des frais sur la base d'un chiffre de ventes de . . .	Indiquez le montant de vos frais d'exploitation colonne 3 sur la base des pourcentages sur le chiffre de ventes de la colonne 1 en vous inspirant des chiffres de la colonne 2. Indiquez les capitaux nécessaires au départ colonne 4 d'après les montants de la colonne 3.	Vos estimations quant aux capitaux nécessaires au départ
Chiffre d'affaire net 1/12e des estimations annuelles	100,00	\$ 4,000		Après avoir fait une étude de la situation et consulté la population locale inscrivez vos estimations du montant des ventes.	
Frais d'Exploitation Salaires du ou des propriétaires (1) gérant	3,4	136		Indiquez-en le montant pour 2 mois ou plus colonne 4 (voyez la note 4, page . . . D)	
Tous autres salaires	12,9	516		Indiquez-en le montant pour 2 mois ou plus colonne 4.	
Frais d'utilisation des locaux (loyer, électricité, chauffage et charges compris)	6,5	260		Indiquez-en le montant pour 2 mois ou plus colonne 4 (voyez la note 5 page . . . . . D)	
Publicité	2,2	88		Indiquez le budget publicité pour un trimestre colonne 4.	
Frais de livraison	3,0	120		Indiquez-en le montant pour 2 mois ou plus colonne 4.	
Fournitures	1,9	76		Indiquez-en le montant pour 2 mois ou plus colonne 4.	
Amortissement (locaux non compris)	1,9	76		Indiquez le montant de dépréciation prévu mensuellement colonne 3, ne mettez rien colonne 4.	
Tous autres frais				Faites vos prévisions quant aux frais énumérés ci-dessous, colonne de gauche, et à tous les divers frais supplémentaires,	
Téléphone Télégraphe				consultez les tarifs	
Assurances (bâtiment non compris)				Il est possible que vous ayez à payer des primes pour une année ou davantage. Indiquez-la somme nécessaire au départ.	

Ventes et frais d'exploitation mensuels				Instructions pour les colonnes 3 et 4	Colonne 4
Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3			
Donations et redevances	9,5	380			
Impôts					
Créances douteuses				Indiquez-en le montant mensuel probable col. 3 rien col. 4	
Intérêts (bâtiment non compris)					
Entretien (bâtiment non compris)					
Voyages et frais de représentation					
Légaux et professionnels					
Commissions aux agents					
Divers					
Moyenne mensuelle des frais d'exploitation				41,3	\$1652
CAPITAL NON RENOUVELABLE INITIAL		INSTRUCTIONS POUR LA COLONNE 4			
Achat des biens immobiliers		(Voyez la note 5, page.....D)			
Décoration et transformation		Indiquez le montant total des frais prévus.			
Équipement et appareillage		Indiquez le montant total figurant sur votre liste en A.			
Installation de l'équipement et de l'appareillage		Indiquez le montant des frais d'installation			
Inventaire initial		Calculez le montant de l'inventaire initial et indiquez-le en vous conformant aux instructions en D Note 9			
Compte client		Indiquez-la somme nécessaire pour financer les crédits dus si vous envisagez de faire crédit (Note 8, page... D)			
Versements d'avance pour viabilités		Indiquez la somme totale à verser.			
Frais initiaux de publicité et de lancement		Indiquez la somme totale prévue.			
En caisse		En vue de besoins imprévisibles, d'achats exceptionnels etc., ; et pour résorber d'éventuelles pertes initiales.			
Autres dépenses		Ajoutez toute autre rubrique ne figurant pas ci-dessus.			
<b>Total des capitaux nécessaires au départ (ajoutez toutes les rubriques de la colonne 4)</b>					

## D

## NOTES EXPLICATIVES

1) Nous définirons les divers taux des frais d'exploitation comme suit :

*Chiffre d'affaires net* : Montant brut des ventes diminué des escomptes et indemnités, et sans compter l'impôt sur les ventes.

*Prix d'achat des marchandises vendues* : Coût de l'inventaire du départ, augmenté du montant net des achats (prix d'achats bruts diminués des escomptes et indemnités, augmentés des frais de transport) diminué de la valeur de l'inventaire en fin d'année. (Indiqué en pourcentage du chiffre d'affaire net).

*Bénéfice brut* : Montant net des ventes diminué du coût des produits vendus (en pourcentage du chiffre d'affaires net).

*Frais d'exploitation* : Tous les frais occasionnés par l'exploitation de l'entreprise — voyez-en la répartition détaillée en B et C en pourcentage du chiffre d'affaires net).

*Bénéfice d'exploitation net* (avant que le propriétaire prélève sa part) : Bénéfice brut, diminué des frais d'exploitation (en pourcentage du chiffre d'affaires net).

*Renouvellement du stock* (fréquence annuelle) : Coût des produits vendus divisé par l'inventaire moyen. Les taux d'exploitation indiqués en B et C sont les moyennes des quelques dernières années. Les résultats de l'exploitation d'un magasin particulier peuvent cependant beaucoup différer de ces moyennes. Ceci dépend de l'emplacement et de l'importance du magasin, du nombre et de la variété des spécialisations et des services offerts. Ces taux peuvent quand même servir de guide pour décider quelles mesures prendre quant aux frais d'exploitation initiaux en relation avec le montant des ventes prévues.

2) Le montant mensuel des ventes et des frais d'exploitation figurant en B et C devrait être déterminé comme suit :

- 1° Estimer le volume annuel des ventes.
- 2° Divisez-le par 12 afin d'obtenir une estimation du volume de ventes mensuel.
- 3° Multiplier le volume de ventes mensuel par le taux des frais d'exploitation pour chaque poste pour obtenir une estimation du montant mensuel de chacun des frais d'exploitation.
- 4° Il faudrait faire une estimation individuelle de chacun des points qui sont réunis sous la rubrique « Autres frais ».

3) Le mieux que vous puissiez faire est d'obtenir une estimation intelligente de votre volume de ventes. Le chiffre effectif dépendra de l'importance des affaires dans le secteur, du nombre et de la compétence des concurrents de l'heure, et bien sûr de votre propre compétence comme vendeur. En faisant vos estimations vous pourrez toutefois obtenir l'aide de grossistes, d'associations commerciales, de votre banque, de la Chambre de Commerce et de beaucoup d'autres hommes d'affaires. Ne soyez pas trop optimiste dans vos estimations. En général, une nouvelle entreprise à ses débuts ne grandit que très lentement, et si vous surestimez l'importance des ventes vous risquez d'investir trop en outillage et en inventaire initial. De plus, vous serez en danger de vous exposer à plus de frais d'exploitation que ce que permet votre volume de ventes.

4) Certains patrons prélèvent un salaire mensuel et prennent le restant de leurs bénéfices nets à intervalles réguliers, ou en fin de chaque année. D'autres réinvestissent une partie de ces profits dans leur affaire. Si l'un des

membres de la famille du patron l'assiste au magasin, il doit recevoir en échange de ses services un salaire conforme au barème normal, ou bien la contre-valeur de ses services devra être ajoutée à ce que le patron prélèvera.

5) Par frais d'utilisation des locaux on entend, soit les frais de location, soit les frais occasionnés par la propriété. Lorsque les locaux sont loués, ce pourcentage ne couvre pas seulement le loyer mais aussi les réparations qui relèvent du locataire, les charges, l'électricité, et le chauffage, et, de temps en temps, un amortissement mensuel de travaux de rénovation entrepris par le locataire, sur la façade du magasin par exemple. Si le patron est propriétaire des locaux ce pourcentage couvre l'amortissement de la propriété, les frais d'assurances et d'entretien du bâtiment, les impôts sur les biens immobiliers, les intérêts d'hypothèques, charges et services. Si les locaux ont été achetés pour servir à l'entreprise, et qu'ils ont été payés comptant, indiquez le montant de la somme totale versée sous « capital initial non renouvelable », en C. Si l'achat est financé par une hypothèque, le versement comptant total. Si la propriété commerciale doit être construite, indiquez le coût total de la construction.

6) Il faudrait tenir compte de l'amortissement de l'équipement et de l'appareillage tout entier. Indiquez la perte de valeur mensuelle colonne 3, en B. Il n'est pas nécessaire toutefois, de tenir compte de l'amortissement pour l'estimation du capital initial nécessaire, colonne 4.

7) Les types d'assurances à prévoir comprennent les assurances contre le feu, les orages et ouragans, tout accident dans l'utilisation des locaux couvrant les responsabilités, les dégâts, le vol et le cambriolage.

8) Si vous accordez des facilités de paiement, faites le compte des créances douteuses dans vos estimations du volume des ventes mensuelles (en C, colonne 3) et non dans l'estimation du capital initial nécessaire (colonne 4). Toutefois, prévoyez sous le poste « capital initial nécessaire non renouvelable », en C, une somme qui servira à financer les ouvertures de crédits importants. Inscrivez ce chiffre colonne 4 sur la ligne « Créances douteuses ».

9) Pour estimer l'inventaire moyen en utilisant les quotients des frais d'exploitation figurant au haut de B, prenez les 50 % de votre chiffre de ventes anticipé. Ce chiffre représentera le « coût approximatif des marchandises vendues » ou le chiffre d'affaire annuel en ne tenant compte que du prix d'achat. Divisez cette somme par la fréquence du renouvellement annuel des stocks (12) ce que vous obtiendrez sera une estimation du montant du coût de l'inventaire (pour un chiffre d'affaires de \$ 50 000 :  $\$ 50\,000 \times 0,50 = \$ 25\,000$  et divisé par 12 = \$ 2 083). Cependant pendant la période de démarrage, il se peut que vous arriviez à limiter vos frais d'inventaire initial en ne stockant qu'une quantité raisonnable de marchandises essentielles, les variétés et les spécialités n'entrant qu'à mesure que la demande s'accroît.

Lorsque vous serez en mesure de montrer que vous avez soigneusement calculé vos besoins financiers, que vous aurez fait preuve d'expérience et d'intégrité, il est possible qu'une institution de crédit soit disposée à financer une partie de vos capitaux d'exploitation, en consentant un prêt à court terme, de 60 jours à un an.

Les principales sources extérieures de crédit seront, lors des premiers stades de votre entreprise, 1) la banque commerciale et 2) la société de crédit commercial ou le fabricant d'outillage. Nous ne parlerons pas ici d'autres possibilités telles les petits établissements de crédit, les compagnies de courtage, de crédit commercial, de financement des ventes et les compagnies d'assurances.

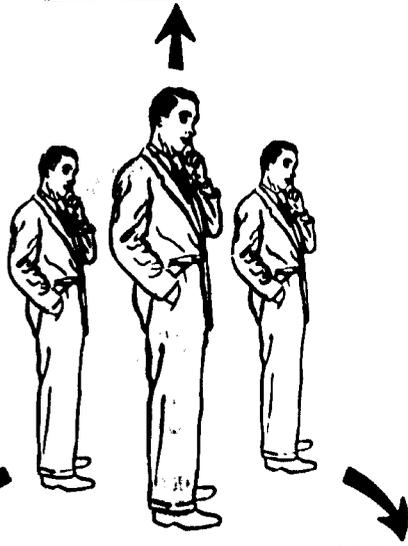
Il est bon de faire la connaissance d'un banquier. Même si vous n'avez pas besoin de services au début, il pourra vous être utile plus tard. « How to choose your Banker Wisely », chapitre 10 de *Management Aids for Small Business : Annal N° 2* donne des renseignements très utiles à ce sujet.

Lorsque vous avez à faire à votre banquier, soyez franc et précis. Exposez lui sans détourner vos projets et vos difficultés. C'est son métier de ne pas trahir la confiance de ses clients. Si vous avez besoin d'une aide financière, ayez soin de mettre par écrit tous les détails nécessaire afin que la personne que vous irez voir puisse bien comprendre vos propositions. Plus d'un homme d'affaires, ou futur homme d'affaires, a détruit toutes ses chances d'obtenir un appui financier parce qu'il n'avait pas su présenter ses propositions convenablement. Si vous désirez des renseignements utiles à ce sujet, consultez le chapitre 11 de « Borrowing Money from your Bank », *Management Aids for Small Business : Annal N° 2*.

Les compagnies qui vous vendent de l'outillage ou des marchandises peuvent aussi vous fournir des fonds sous forme de crédit. Les fabricants d'équipement, tels que mobilier pour magasins, caisses enregistreuses et machines industrielles, pratiquent très souvent des systèmes de paiement qui vous permettent de régler par versements échelonnés prélevés sur vos revenus. De plus, les grossistes ou les fournisseurs chez qui vous vous procurez des marchandises consentent aussi à des facilités de paiement. On ne vous demande pas de les payer immédiatement. Si ces marchandises sont destinées à la vente au détail, on ne vous demandera d'autre garantie que la récupération des produits non vendus. En tous cas si vous faites trop souvent usage de ce genre de crédit il finira par devenir onéreux. Les remises sur paiement comptant sont en

Propriété individuelle

Une seule personne propriétaire.  
Pas d'organisation légalement obligatoire.  
Responsabilité personnelle illimitée pour dettes commerciales.  
Prend fin à la mort du propriétaire.  
Indépendance relative vis à vis du Gouvernement.  
Pas d'impôt sur le revenu de l'entreprise (seulement sur celui du propriétaire).



Société en nom collectif

Deux personnes ou davantage : co-propriétaires.  
Droits et devoirs des associés fixés par une entente commune et définis par la législation sur les sociétés de personnes de l'Etat.  
Parfois certificat d'enregistrement dans certains Etats.  
Responsabilité illimitée de chaque associé pour les dettes de l'entreprise.  
Possibilité pour l'un des associés d'engager les autres si son action reste dans le cadre de l'entreprise.  
Prend fin à la mort ou au retrait de l'un des associés.  
Indépendance relative vis à vis du Gouvernement.  
Pas d'impôt sur le revenu sur la société de personnes même.

Société de capitaux

Erigée en personne morale conformément aux lois de l'Etat.  
Les actionnaires, propriétaires indépendants et distincts de la société.  
L'obtention d'un Statut de l'Etat est obligatoire.  
Paiement obligatoire des droits d'enregistrement et de l'impôt sur le capital actions.  
La continuité n'est pas touchée par le décès, ou le transfert des actions, de l'un ou de tous les propriétaires.  
Responsabilité limitée pour les actionnaires.  
Contrôle du Gouvernement plus étroit que dans le cas de la propriété personnelle ou de la Société de personnes.  
Impôts sur le revenu des personnes morales et, en plus, sur les dividendes une fois versés aux actionnaires.

général marquées sur les factures réglées dans les 10, 30 ou 60 jours. Si par exemple vous avez des conditions de ventes de « 2, 10, net, 30 jours » cela signifie qu'il sera accordé une remise au comptant de 2 % si la facture est réglée dans les 10 jours. Sinon, le montant intégral doit être versé dans les 30 jours. Si vous ne profitez pas de la remise au comptant, cela revient à payer 2 % pour utiliser de l'argent pendant 20 jours, soit 36 % par an, un intérêt très élevé.

L'une des principales causes de faillites des entreprises est un financement insuffisant. Si vraiment vous entrez dans les affaires, n'oubliez pas qu'il vous incombe de fournir, ou d'arriver à obtenir d'autres personnes, des capitaux suffisants pour donner un fondement ferme à votre entreprise. Il existe une excellente brochure sur cette question : *A Handbook of small Business Finance, Small Business Management*. (Brochure n° 21 publiée par CRET en français : « Petite Entreprise — manuel de gestion financière. »)

### DEVRIEZ-VOUS PRENDRE UN ASSOCIÉ ?

Après avoir retenu le type d'entreprise que vous allez fonder et fixé le montant des capitaux nécessaires, il est possible que vous ayez besoin de prendre des associés pour lancer l'affaire. Vous pouvez manquer de certaines compétences en matière de technique de gestion, essentielles pour exploiter l'entreprise que vous avez choisie. Un associé possédant ces qualités peut être le meilleur des moyens de pallier à cette insuffisance. Il se pourrait que vous ayez besoin de plus de capitaux. Prendre des associés est un des moyens de les obtenir. Il faut, toutefois, être très prudent dans le choix d'un associé. Le succès d'une société de personnes dépend beaucoup des personnalités, des caractères et aussi des aptitudes à apporter une aide technique ou financière.

Si vous prenez des associés, allez-vous constituer une société de personnes ou une société de capitaux ? Et même si vous n'avez pas d'associés vous pourriez juger qu'une société composée de petits actionnaires est mieux qu'une entreprise à propriété individuelle. Les principales caractéristiques de ces trois formes d'organisation sont présentées dans le schéma ci-dessus. Votre choix dépendra de votre cas particulier.

Il est des plus souhaitable que les accords d'association ou les statuts de la société de capitaux soient préparés par un juriste. Vous aurez parfois avantage à consulter un juriste pour qu'il vous aide à déterminer le type d'organisation le mieux adapté à votre situation.

**TABLEAU 2. — Nombre d'habitants par magasin, selon la nature du commerce (Moyenne nationale)**

<u>Nature du commerce</u>	Nombre d'habitants par magasin	<u>Nature du commerce</u>	Nombre d'habitants par magasin
<u>Produits alimentaires</u>		Avion, bateau, moto	33 763
Épicerie	667	Caravanes	56 411
Viandes	7 266	<u>Bois, matériaux de construction, équipement agricole</u>	
Poisson	39 926	Équipement agricole	9 114
Fruits et légumes	13 653	Bois, matériaux de construction	4 969
Confiserie	9 847	Peinture, verre, papier peint	15 530
Laiterie	22 711	Chauffage, plomberie	26 392
Boulangerie	9 006	Quincaillerie	4 997
<u>Restaurants, Bars</u>		<u>Drogueries et spécialités pharmaceutiques</u>	
Restaurant	754	Drogueries	3 367
Bar	1 507	Spécialités pharmaceutiques	36 212
<u>Marchandises diverses</u>		<u>Autres magasins de détail</u>	
Grands Magasins	54 875	Carburants, glace	6 066
Nouveautés	19 630	Grainetier	10 323
Prix unique	8 243	Fournitures pour fermes et jardins	21 470
<u>Vêtements</u>		Joaillier	7 294
Chausseur	7 089	Librairie	60 048
Vêtements pour femmes	3 882	Papeterie	26 518
Vêtements pour enfants	23 500	Articles de sport	17 620
<u>Meubles et décoration</u>		Bicyclettes	100 720
Meubles	3 181	Fleuriste	9 034
Articles ménagers, radio, T. V.	4 227	Tabac	32 466
Instruments de musique, disques	21 725	Journaux	22 979
<u>Automobile</u>		Cadeaux, souvenirs	12 386
Vendeurs de voitures de tourisme (Concessionnaires)	4 493	Photo	49 624
Vendeurs de voitures de tourisme (non concessionnaires)	6 839	Valises, articles de cuir	122 344
Pneus, batteries, accessoires	8 284	Opticien	58 330
		Antiquaire	8 189

### L'EMPLACEMENT.

Une fois que vous serez fixé sur le type d'entreprise que vous allez fonder et que vous aurez calculé le montant des capitaux que vous investirez, vous serez prêt à choisir un emplacement. Vous aurez probablement déjà trouvé l'agglomération, votre ville natale ou quelque'autre endroit du pays où vous aimeriez vivre. Bien qu'il soit important que vous choisissiez un lieu où vous serez heureux, il faudra vous assurer que cette agglomération a besoin de l'entreprise en question.

Il est possible de distinguer trois étapes dans le choix d'un emplacement : 1) choisir la ville; 2) délimiter le secteur; 3) trouver un site précis.

### LE CHOIX DE LA VILLE.

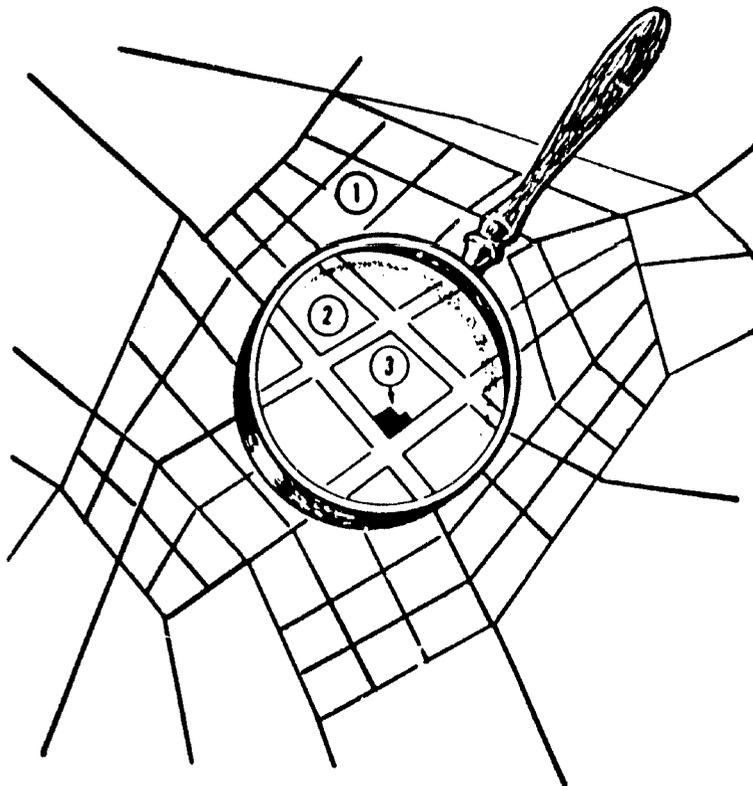
Les grandes compagnies consacrent souvent un temps énorme au problème du choix d'un nouveau site, qu'elles essaient de faire sur une base scientifique. Le petit négociant ne peut en général se permettre une étude scientifique détaillée de ce genre, mais il devrait faire de son mieux pour fixer son choix sur une ville avec les moyens dont il dispose.

Dans le cas où il s'agirait de trouver un emplacement pour un magasin de détail ou une entreprise de prestation de services, il peut s'adresser aux marchands de gros ou aux fabricants qui fournissent les marchandises et l'outillage, au gouvernement fédéral, à celui de l'Etat, à la municipalité ou à d'autres organismes qui peuvent le conseiller utilement.

Tenez compte de la population. Est-ce que la ville est en développement, ou a-t-elle atteint son point maximum d'expansion ? Vous avez intérêt à vous renseigner sur la composition de la population, la répartition par âge, profession, et revenu par exemple. Cette répartition aura une incidence sur votre chiffre de ventes si vous envisagez d'être un détaillant. Et si vous ouvrez une usine, les disponibilités en main-d'œuvre constituent un point capital.

Un autre point à considérer pour le choix d'un site est le nombre d'entreprises concurrentes déjà installées dans la région. Ces données vous seront fournies par le Bureau du Recensement. On a trouvé, par exemple, qu'il existe un rapport entre le nombre des habitants d'une ville et celui des divers magasins qui en dépendent pour vivre. Le tableau 2 indique que le nombre d'habitants par magasin varie suivant le type de magasin de détail. Alors qu'il y a une épicerie ou un magasin d'alimentation pour 667 habitants, d'un magasin de voyage et maroquinerie dépendent 122 250 habitants, en moyenne. Il s'agit là de moyennes valables à l'échelle

## LE CHOIX DU SIÈGE



**CHOISISSEZ :**

①

LA VILLE

②

LE QUARTIER A L'INTÉRIEUR DE LA VILLE

③

L'EMPLACEMENT PARTICULIER

**nationale qui peuvent ne pas indiquer le nombre exact d'habitants par magasin de votre localité. Elles n'ont été données que pour montrer combien ce nombre peut varier suivant les différents types d'entreprises.**

**Vous devrez prendre en considération des facteurs autres que le nombre de magasins. Même s'il y en a moins que la moyenne en un lieu, il n'est pas prudent d'y ajouter un magasin avant d'avoir examiné à fond tous les autres avantages et désavantages. Les réglementations de zone, les corporations de commerçants, la dimension du magasin, et combien d'autres facteurs spéciaux qui ont une influence déterminante.**

**En plus des considérations sur la population actuelle et les conditions de la concurrence, vous serez intéressé par les prévisions sur l'avenir de la ville ou du bourg en question. Est-il probable que d'un bourg à intérêts agricoles prédominants cette localité se transforme en une ville industrielle ? S'il s'agit d'une cité industrielle, depuis combien de temps l'industrie est-elle implantée et l'est-elle solidement ? De quel mordant les associations civiques font-elles preuve ? Quel est l'état d'esprit de la ville, c'est-à-dire, est-ce que les habitants prennent à cœur les projets civiques ?**

**Il faut tenir compte aussi de l'étendue des quartiers commerçants qui entourent la ville, du climat, des écoles, églises, banques et des moyens de divertissement. Les activités principales sont-elles saisonnières ou continues ? Les habitants sont-ils en majorité riches, aisés, assez aisés ou pauvres ?**

**Le loyer est un facteur important dans l'exploitation de la plupart des entreprises, en particulier pour les détaillants. Il faut donc connaître le montant moyen des loyers dans cette ville. En vous reportant aux taux moyens des frais d'exploitation pour votre entreprise, indiqués au tableau 1, vous pouvez juger si ces loyers sont ou non excessifs par rapport au chiffre d'affaires que vous envisagez. Évitez toutefois de ne choisir une localité qu'en raison des bas loyers.**

**Les chambres de commerce, les organismes de l'État chargés des questions de développement, et d'autres, possèdent sans doute des données statistiques sur la situation locale qui pourraient vous fournir les renseignements dont vous avez besoin pour chercher un site pour une fabrique ou une entreprise commerciale ou de prestation de services.**

## **LE CHOIX DU SECTEUR.**

**Vous devez ensuite décider dans quelle partie de la ville vous allez vous installer. Si la ville est très petite et que vous voulez ouvrir un magasin de détail ou une entreprise de prestation de**

services, vous aurez sans doute peu de choix. Il n'y existe qu'un centre commercial.

Dans une ville importante, des centres commerciaux secondaires s'ajoutent au quartier commercial central, des magasins apparaissent le long des grandes artères et dans les rues avoisinantes. Il existe un mouvement généralisé de décentralisation des quartiers.

Le genre de produits que vous vendez vous aidera à trouver le type de centre commercial qui convient. Par exemple un magasin d'habillement, une bijouterie ou un grand magasin auront sans doute plus de succès dans le quartier commerçant central qu'ailleurs. D'autre part, une épicerie, une pharmacie, une droguerie, un poste d'essence ou une boulangerie se trouvent très bien sur les grandes artères et les rues avoisinantes en dehors des quartiers commerçants. Certaines sortes de magasins paient toujours un loyer très bas par mètre carré, tandis que d'autres en paient un très élevé. Dans la première catégorie se trouvent les ébénisteries, épiceries, et quincailleries, dans l'autre les marchands de tabacs, les pharmaciens, les magasins de produits de beauté et les grands magasins. Il n'y a pas de règles strictes, mais il est bon de chercher dans quelles sortes d'endroits un commerce comme le vôtre semble le plus souvent prospérer.

L'importance de votre magasin vous aidera aussi à choisir le site favorable. Le montant initial de vos capitaux peut être si petit qu'il vous serait impossible d'atteindre un chiffre de ventes qui suffirait à payer un loyer du centre-ville. Il vous faudrait alors retenir un emplacement dans le voisinage immédiat du centre, ou vous établir dans une petite ville.

Après avoir découvert un endroit qui semble être bien adapté à votre type d'entreprise, tâchez d'obtenir le plus de renseignements possibles sur ce quartier. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, faites le décompte des affaires concurrentes. Combien d'entreprises de ce genre y-a-t-il dans ce secteur ? Est-il possible de déterminer leur chiffre d'affaire ? Si vous ouvrez un magasin ou une entreprise de prestation de services, les habitants de combien de pâtés d'immeubles viennent-ils faire leurs achats dans ce quartier ?

Si votre entreprise dépend avant tout de la population locale, quel est le nombre d'habitants de l'endroit ? La population est-elle en augmentation, stationnaire ou en baisse ?

Les habitants sont-ils autochtones, d'origines diverses, ou principalement d'origine étrangère ? Quelle est la source de leurs revenus ? Sont-ils en majorité des ouvriers, des employés, des cadres ou des retraités ? Est-ce que tous les âges y sont représentés ou s'agit-il surtout de vieux, de personnes d'âge moyen ou de jeunes ? Pour vous faciliter l'évaluation de leur pouvoir d'achat essayez de trouver le montant moyen des loyers d'habitation, les montants moyens de

l'impôt sur les biens immobiliers, le nombre de téléphones et d'autos, et, si c'est possible, le revenu par habitant.

Les réglementations de zone, la disponibilité de parkings, les moyens de transports et les barrières naturelles, collines ou ponts par exemple, jouent un rôle important dans le choix d'un emplacement pour n'importe quelle entreprise. Leur importance varie avec le type d'entreprise.

Il est possible d'obtenir ces renseignements en vous adressant aux chambres de commerce, aux associations commerciales, aux agences immobilières locales, aux journaux locaux, aux banques, aux fonctionnaires municipaux et par vos observations personnelles.

### LE CHOIX D'UN SITE.

Fixer votre choix sur un site particulier dans un certain secteur risque de se ramener à prendre ce qui se présente à vous. Votre choix de bâtiments qui conviennent et sont disponibles sera peut-être limité dans une localité particulière. Si vous pouvez choisir, assurez-vous d'avoir considéré soigneusement toutes les possibilités.

Dans le cas d'un site industriel, considérez l'état du bâtiment, voyez s'il convient, étudiez les conditions de transport, de parking et le type de bail.

S'il s'agit d'un magasin ou d'une entreprise de prestation de services, étudiez les conditions de la concurrence, l'intensité de la circulation, les possibilités de parking, l'emplacement de la rue, l'apparence de l'immeuble, le type de bail, l'historique du site (1), et l'importance, la rapidité, le coût, et la qualité des moyens de transport.

Pour conclure, le temps et les efforts consacrés au choix (a) de la ville ou du bourg (b), du secteur à l'intérieur de la localité, et (c) du site précis pour l'emplacement de votre entreprise, peuvent très bien en déterminer le succès ou la faillite.

(1) Etudier l'historique d'un site signifie chercher les réponses à des questions telles que : l'immeuble est-il resté libre pendant un certain temps ? Si c'est le cas, pourquoi ? Est-ce que plusieurs types de magasins l'ont occupé pour de courtes périodes ? S'il en est ainsi, il est possible que cet emplacement ne leur ait pas convenu. Mieux vaut éviter les sites où plusieurs entreprises ont échoué. De plus, les bâtiments inoccupés sont en général considérés comme de mauvais voisins, il vous faudrait de même faire des recherches quant au bâtiments libres du voisinage.

## **Chapitre III**

### **L'ACHAT D'UN FONDS DE COMMERCE**

Pour devenir propriétaire d'une entreprise vous déciderez peut-être d'acquérir une entreprise établie. Dans ce cas, vous devrez prendre en considération la plupart des facteurs déjà étudiés. Mais vous aurez à examiner quelques points supplémentaires.

#### **AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES.**

Certains avantages peuvent être tirés de l'achat d'une entreprise déjà établie :

1 — Possibilité de reprendre l'affaire à un prix avantageux. Certaines raisons personnelles peuvent inciter un propriétaire à être suffisamment désireux de vendre qu'il consentira à vous faire une offre avantageuse.

2 — Vous économiserez le temps et les efforts pour équiper votre établissement et constituer des stocks.

3 — Vous aurez des clients qui ont l'habitude de traiter avec cet établissement. Ce qui vous permet d'éliminer la période initiale d'attente des affaires durant la phase de lancement.

4 — Le propriétaire devrait pouvoir vous faire bénéficier de sa propre expérience des affaires et des habitants de la localité.

Toutefois, de tels avantages peuvent être contrebalancés par des inconvénients :

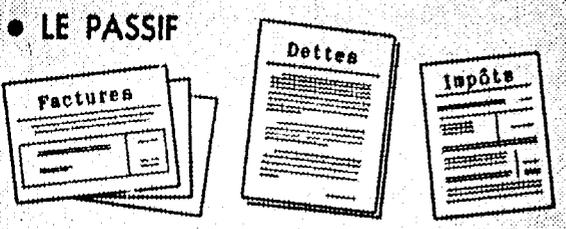
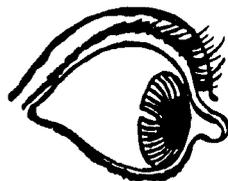
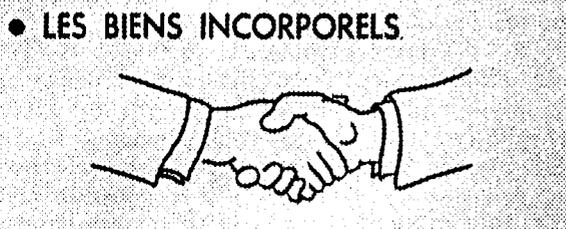
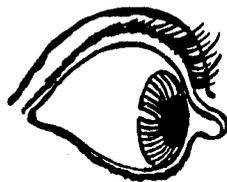
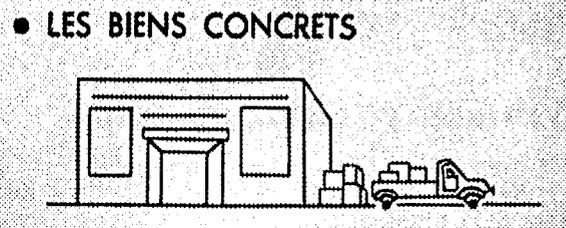
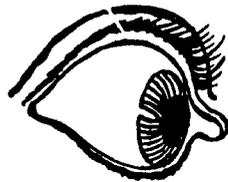
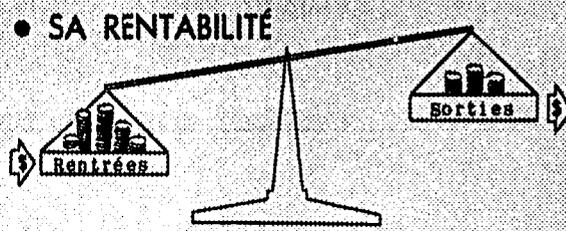
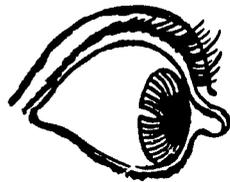
1 — Vous risquez de payer un prix trop élevé pour l'entreprise en question à cause d'une erreur d'appréciation de votre part ou d'une fausse présentation des faits par le propriétaire.

2 — Le propriétaire peut avoir eu une mauvaise réputation. Ce qui vous entraînera à lutter contre les préjugés d'anciens clients et, peut-être, de fournisseurs de marchandises et d'équipements.

3 — L'emplacement peut être mal choisi. (Avant d'acheter, vous devriez consulter les différents points soulignés dans le chapitre

# L'ACHAT D'UN FONDS DE COMMERCE

**CONSIDÉREZ :**



précédent concernant le choix d'un emplacement. Ceci est d'importance capitale !).

4 — L'équipement et l'appareillage que le propriétaire précédent avait choisis étaient peut-être de mauvaise qualité, démodés ou en mauvais état.

5 — Une trop grande quantité de matériel ou de marchandise disponibles risquent d'avoir été mal choisis.

### QUEL PRIX DEVEZ-VOUS PAYER ?

Avant de décider du prix que vous paierez pour l'achat d'une entreprise déjà établie, prenez en considération sa rentabilité, les biens concrets, certains biens incorporels et le passif.

#### Rentabilité.

Il conviendrait de faire l'étude de la comptabilité authentique de l'entreprise couvrant une période de plusieurs années pour juger de sa rentabilité. Certaines entreprises peuvent avoir une comptabilité insuffisante, mais elles devraient toutes posséder des doubles de leurs déclarations pour l'impôt sur le revenu. Les bénéfices sont-ils satisfaisants ? S'ils ne le sont pas, quelles sont les chances de les accroître ? Ont-ils été consistants sur une période de plusieurs années ? Si les bénéfices de l'année écoulée ont été anormalement élevés par rapport à ceux des années précédentes, quelle en était la raison ? Comment se présente la courbe des variations des bénéfices ? Ont-ils été constamment en hausse, se sont-ils stabilisés ou commencent-ils à baisser ? Comment expliquer ces variations ? Vous devriez recevoir des réponses satisfaisantes à ces questions avant de vous décider à acheter.

Un critère excellent vous permettant d'estimer la valeur de l'entreprise est le montant des revenus de vos investissements que vous pouvez normalement attendre. Dans ce but étudiez les gains enregistrés au cours des 5 dernières années au moins, si l'entreprise est aussi vieille que cela. Le montant de ces revenus est-il plus élevé que ce que vous pourriez tirer d'un autre type de placement ? Quelle est sa position par rapport aux moyennes relevées dans d'autres entreprises du même genre ? (Reportez-vous aux moyennes indiquées au tableau N° 1 par exemple).

Faites l'étude des pourcentages de frais. Quelle est la position de chaque catégorie de dépenses par rapport à la moyenne de ce genre d'entreprise ? Nous avons déjà indiqué où se procurer les taux moyens des frais d'exploitation pour certaines affaires. En comparant les chiffres de l'entreprise proposée à la vente avec les taux normaux vous découvrirez toutes les anomalies. Si vous en

discutez avec le vendeur il vous sera possible de vous rendre compte de certains problèmes d'exploitation qui vous aideront à vous décider à acheter ou à fixer un prix.

Un compte profits antérieur défavorable n'est cependant pas une raison suffisante pour ne pas acheter l'affaire. Très souvent une entreprise est mise en vente à cause d'un fléchissement des gains. Votre enquête peut montrer qu'ils sont le résultat d'une gestion défectueuse et vous pouvez être convaincu que la vôtre améliorera la situation. Dans le même esprit, faites une enquête plus poussée avant d'investir une somme considérable dans une affaire, uniquement parce que les profits réalisés dans le passé étaient importants.

Ce qui vous intéresse ce sont les possibilités d'avenir de cette entreprise. Calculez donc avec soin le montant prévisible des ventes pour l'année ou les deux années suivantes. Faites pour chacun des 12 mois une estimation des profits ou des pertes, en même temps qu'une prévision du capital d'exploitation nécessaire pour chacun de ces mois. Puis évaluez la valeur de l'actif et du passif à la fin de cette période. En comparant le bénéfice net escompté avec les sommes diverses que vous pourriez verser pour acquérir l'entreprise en question, plus les capitaux supplémentaires qu'il vous faudrait investir pour que l'affaire continue à rapporter, vous pourrez déduire les revenus successifs sur le total des placements. Le prix le plus élevé qui vous permette un revenu satisfaisant représentera le maximum que vous consentirez à payer pour l'entreprise. C'est ainsi qu'une estimation des possibilités d'avenir vous fournit la base d'une offre raisonnable pour reprendre l'affaire en question.

Si vous avez des connaissances insuffisantes en matière de comptabilité et de relevés d'impôts, pour vérifier les états des opérations passées et faire des prévisions adéquates quant aux opérations futures, vous aurez tout intérêt à avoir recours à un comptable expérimenté qui fera tout cela pour vous.

#### **Les biens concrets.**

Dans quel état se trouve l'inventaire que vous achetez ? Le stock est-il composé d'un choix bien équilibré de matériel ou marchandises modernes et en bon état ? Combien en faudra-t-il vendre à perte ? Il y a lieu de faire un inventaire soigneux des stocks. Chaque marchandise devra être évaluée séparément en lui accordant un prix raisonnable. L'inventaire spécifiera, si possible, « l'âge » des différents groupes de produits, c'est-à-dire qu'il indiquera depuis combien de temps ils ont été en stock. Vous calculerez aussi la valeur d'un stock vieux de plus de 18 mois, d'un an à 18 mois, de 6 mois à 1 an, et de moins de 6 mois. En général, plus l'inventaire est vieux et plus sa valeur est faible.

L'équipement et l'appareillage devront être examinés avec soin. N'oubliez pas que vous allez acheter un mobilier et accessoires

d'occasion qui n'ont plus leur valeur originale. Vous devez vous assurer que l'équipement est en état de fonctionner. Essayez d'en savoir l'âge et d'obtenir des renseignements sur la valeur d'un équipement semblable par des vendeurs de neuf ou d'occasion. Il ne suffit pas de savoir de combien la valeur de l'appareillage et de l'équipement a baissé mais aussi à quel point ils sont démodés. Il est possible que l'outillage d'un bureau soit en état de fonctionner, mais que de s'en servir, au lieu d'avoir recours à des appareils modernes, s'avère très peu avantageux tant il est démodé. Vous pourriez aussi avoir des difficultés à trouver les pièces de rechange en cas d'accident. Une bonne partie de l'appareillage d'un magasin est soumis à un vieillissement rapide. Pour attirer les clients, il faut un équipement neuf et moderne. Les machines d'une usine risquent d'avoir été supplantées par un équipement beaucoup plus efficace. Il serait risqué de payer un prix élevé pour de vieilles machines même si elles sont en très bon état. Soyez sûr d'avoir évalué équitablement les diverses catégories d'appareillage et d'équipement compte tenu de l'amortissement et du vieillissement. Voyez aussi si le matériel n'est pas trop considérable et trop coûteux pour les dimensions de l'entreprise. Celle-ci peut ne pas justifier les investissements en équipement et en appareillage que le propriétaire a fait. Et enfin essayez de savoir si une partie du matériel est hypothéquée.

Si vous héritez d'autres avoirs : comptes clients, relevés de crédits, relevés des ventes; listes d'adresses de clients ou titres de baux, examinez-les de très près. Les comptes clients devraient être datés afin que vous puissiez déterminer combien d'entre eux sont trop vieux pour espérer pouvoir les encaisser. Les documents et les contrats ayant trait à des baux favorables ont une valeur réelle et vous devriez vous assurer qu'ils sont compris dans la vente.

### **Biens incorporels.**

En plus de la valeur totale de l'inventaire, de l'équipement, de l'appareillage et des autres avoirs, on vous demandera en général un supplément pour l'achalandage. C'est ce que le propriétaire demande pour l'attitude favorable du public envers l'entreprise qu'il a établie. Il ne faut pas confondre cela avec la « valeur nette », qui représente la valeur brute des avoirs diminuée du passif de l'entreprise.

Soyez réalistes en décidant combien vous devrez payer l'achalandage. Rien ne peut remplacer un bon jugement. Puisqu'il s'agit de payer l'attitude favorable du public, vous devrez essayer de la contrôler. Interrogez par exemple des clients, des banquiers ou d'autres dont l'opinion vous paraît impartiale. Vous devrez ensuite voir qui profitera de la bonne clientèle après le changement de propriétaire. Est-elle dévouée à l'entreprise, ou personnellement attachée au commerçant et s'en ira-t-elle avec lui ?

Un bon test pour le prix demandé serait de le comparer avec les bénéfices antérieurs de l'entreprise. Combien de mois ou d'années faudra-t-il pour que les profits couvrent le prix de l'achalandage ? Tout au long de cette période vous travaillerez, en fait, pour l'ancien propriétaire plutôt que pour vous même. Une autre façon de déterminer la valeur de cet avoir intangible est de calculer les revenus supplémentaires que vous gagnerez si au lieu d'établir une nouvelle entreprise vous achetez celle-ci.

Comparez la somme que l'on vous demande pour l'achalandage avec ce que d'autres entreprises du même genre réclament. En d'autres termes, si vous êtes à la recherche d'une entreprise ne tenez pas seulement compte des prix totaux, mais aussi des sommes demandées en sus de la valeur normale des biens concrets nets. Ceci est aussi valable dans le cas inverse. Si d'autres cherchent à acheter l'entreprise, ce qu'ils offrent pourra déterminer ce que vous allez payer.

Tâchez de vous faire une idée de la réputation que le propriétaire s'est faite auprès des employés et des fournisseurs. Si les relations ont été mauvaises, vous risquez de devoir fournir un effort supplémentaire pour établir une organisation qui marche sans à-coups. Assurez-vous que les fournisseurs voudront faire des affaires avec vous. Si une remise a été consentie, vous devriez obtenir du fournisseur l'assurance qu'elle ne sera pas retirée.

Pourquoi le propriétaire veut-il vendre ? Ce devrait être l'une de vos premières questions. Est-ce que le prétexte avancé (décès d'un membre de la famille, santé déficiente ou nécessité de changer de climat) est bien le facteur décisif ? Ou bien le commerçant sait-il que la physionomie du quartier est en train de changer et que son type d'entreprise ne répondra bientôt plus à ses besoins, ou qu'un nouveau projet de loi ou une nouvelle réglementation de zone aura une incidence défavorable sur ses affaires ? Il vous faudra chercher les raisons véritables qui le poussent à vendre, non seulement en le questionnant en personne, mais aussi en vous renseignant auprès d'autres personnes en qui vous avez confiance.

Il y a des propriétaires d'entreprise qui ont vendu, simplement pour fonder une entreprise concurrente, aux dépens de l'acquéreur. Vous prendrez grand soin d'imposer des limitations au droit du vendeur à vous faire concurrence, et ce durant une période bien définie et dans les limites d'un secteur bien délimité.

#### **Le passif.**

Il faut que vous vous assuriez que l'ex-propriétaire a bien réglé toutes les dettes afin de verser la somme convenue aux termes de la vente. Voyez s'il y a des hypothèques, des arriérés d'impôts, des nantissements sur les biens ou d'autres engagements vis-à-vis

de créanciers. Faites-vous donner tous les renseignements quant à d'éventuelles marchandises non livrées. Quoiqu'il soit préférable d'éviter d'endosser la responsabilité d'un passif, dans certains cas cela peut être nécessaire. Si vous prenez le passif sur vous, déduisez le du montant de la valeur mutuellement reconnue des avoirs afin de déterminer la somme nette à verser.

#### **Les conseils d'un juriste.**

Et enfin, pour éviter toute erreur onéreuse, il faudrait consulter un juriste avant de conclure la transaction. Vous devriez faire établir les accords par un homme de loi afin d'être sûr qu'ils couvrent tous les points essentiels et sont bien saisis par les parties en cause. Il est possible que vous ayez à tenir compte de bon nombre de lois sur la vente des sociétés de votre Etat. Autrement les créanciers de l'ex-proprétaire risquent d'avoir le droit de réclamer la propriété que vous avez achetée. Ce ne sont là que deux des nombreux facteurs qui rendent les conseils d'un juriste indispensables.

Après la signature du contrat, prenez possession de l'entreprise dans les plus brefs délais. Sinon, le vendeur peut détériorer le matériel et, dans certains cas, faire naître du mauvais vouloir à votre égard.



## **Chapitre IV**

### **LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE**

La présente brochure fournit des conseils pour le lancement d'une entreprise. Toutefois vous ne serez prêt à vous établir à votre compte personnel qu'après avoir étudié quelques problèmes de gestion. Quels problèmes de gestion aurez-vous à résoudre ? Etes-vous au courant des techniques d'achat et des marchés des produits et du matériel dont vous aurez besoin ? Savez-vous déterminer le prix des marchandises ou services que vous vendez ? Quelles sont les meilleurs méthodes pour les vendre ? Avez-vous réfléchi à la manière dont vous choisirez et formerez le personnel nécessaire pour vous aider à exploiter votre affaire ? Etes-vous préparé à tenir convenablement vos livres de comptes ?

Les faillites en affaires proviennent plus souvent d'une gestion mal adaptée et incompétente que de tout autre facteur. Rares sont les chefs de petites entreprises qui peuvent se permettre de ne pas faire d'efforts constants pour améliorer leur gestion. Nous traiterons de certains de ces problèmes dans le présent chapitre. Mais vous ne devez pas limiter vos lectures et vos enquêtes à ces quelques pages. Vous devriez en observant, en conversant ou en lisant être continuellement à la recherche de meilleures méthodes de gestion adaptées à votre entreprise.

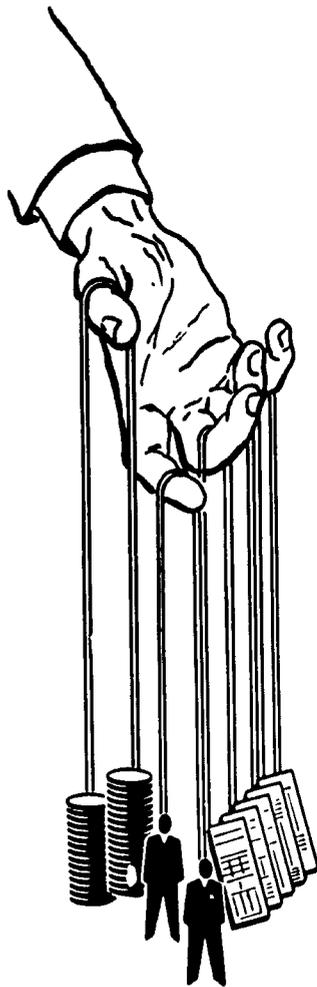
#### **ACHAT ET DÉTERMINATION DES PRIX.**

Savoir acheter et déterminer convenablement les prix, voilà deux conditions très importantes pour exploiter une entreprise avec profit. Cela est vrai, que vous soyez grossiste, détaillant, industriel ou chef d'une entreprise de prestation de services.

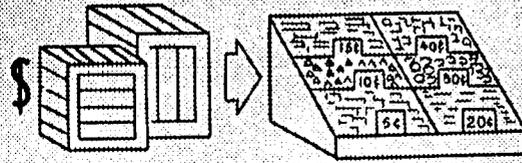
Lorsque vous exploiterez votre entreprise vous aurez constamment à répondre aux questions suivantes : quoi acheter, chez qui, quand et en quelle quantité.

# LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE

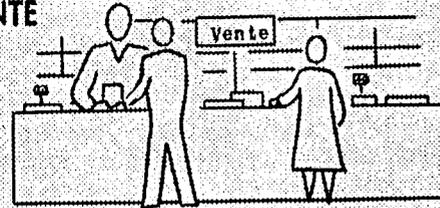
## FONCTIONS :



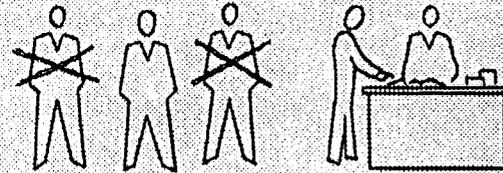
### • ACHATS - DÉTERMINATION DES PRIX



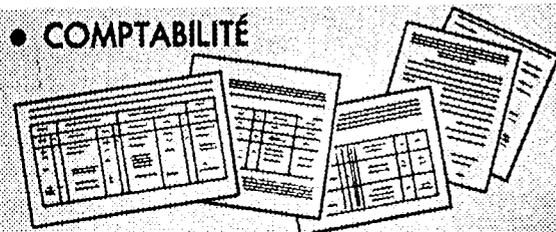
### • VENTE



### • PERSONNEL (sélection et formation)



### • COMPTABILITÉ



Pour déterminer ce que vous aurez à acheter vous devrez trouver le type, le genre, la qualité, la marque, les dimensions, la couleur et le style de ce qui se vendra le mieux. Ce qui vous demandera de prêter une attention toute particulière aux fournisseurs, journaux d'affaires, catalogues et aussi aux moindres indices révélateurs de ce qu'aiment ou n'aiment pas vos clients. Même l'analyse de vos propres relevés de vente vous sera extrêmement utile. Même l'industriel devrait se mettre à la place du client avant de décider du matériel, des pièces, ou des fournitures à acheter.

Pour choisir ses fournisseurs, il faut savoir quelles sont les meilleures sources d'approvisionnement. Vous pouvez acheter directement chez les fabricants ou grossistes qui ont un titre de propriété sur les marchandises qu'ils vous vendent, ou encore chez d'autres intermédiaires qui n'ont pas droit de propriété sur ces marchandises. Cependant si votre entreprise est petite, votre choix se limitera au mode de distribution ou à la catégorie de représentant qu'utilisent les producteurs chez qui vous désirez vous approvisionner. Vous choisirez les fournisseurs qui vendent le type et la qualité des produits que vous avez trouvé être les mieux adaptés aux besoins de vos clients.

Prenez comme règle de répartir vos achats sur un certain nombre de fournisseurs pour profiter des prix avantageux ou du meilleur matériel de stimulation des ventes offerts à un moment donné. Une telle méthode vous permettra d'acheter chez chaque fournisseur les produits que vos clients apprécient le plus.

Vous pouvez, au contraire, concentrer vos achats sur un nombre de fournisseurs aussi restreint que possible. Cette façon d'agir vous donnera les avantages suivants :

1 — Vos fournisseurs, sachant que vous achetez presque exclusivement chez eux, vous serviront avec plus de soin et vous aideront davantage.

2 — Vous réduirez vos investissements en inventaire.

3 — Vos commandes étant plus considérables vous aurez droit à de meilleures remises.

4 — Vous simplifierez vos problèmes de paiement à crédit.

5 — Si vous achetez pour la vente au détail vous serez connu dans la communauté comme celui qui vend telle marque ou telle variété de produits.

6 — Si vous avez l'intention d'acheter du matériel servant à la fabrication d'autres produits, vous pourrez maintenir une norme fixe pour vos produits.

Malgré le nombre d'arguments en faveur d'une répartition des commandes sur plusieurs fournisseurs, dans le cas d'une petite entreprise, il vaut en général mieux concentrer les achats et travailler en étroite collaboration avec un petit nombre de fournisseurs.

Dans le cas des nombreux commerces dont le chiffre de vente

est soumis à des variations saisonnières, le choix du moment des achats mérite la plus grande attention. Il faut qu'avant la période où le chiffre de vente augmente, le stock soit bien garni. Lorsque les ventes diminuent, réduisez le stock. Cela veut dire que les achats des marchandises destinées à la vente ou des matières destinées à être transformées doivent subir des variations correspondantes.

La spéculation sur les achats est, elle aussi, intimement liée au choix du moment favorable. Un acheteur devrait-il accroître son stock au moment où les prix lui paraissent anormalement bas afin de profiter d'une éventuelle montée des prix ? En règle générale vous devriez éviter les spéculations sur l'achat parcequ'elles interfèrent avec les opérations habituelles de votre entreprise. Vous pourrez parfois réaliser des profits extraordinaires, vous risquez aussi certainement de subir de lourdes pertes.

Quant à la question de savoir quelle quantité acheter ce sont vos propres états qui vous le diront dès que vous aurez acquis suffisamment d'expérience pour juger. N'achetez jamais en excédent, ceci risquerait de vous entraîner dans de sérieuses complications financières. Par ailleurs, vous ne pouvez vendre ce que vous n'avez pas. L'analyse soigneuse de vos états doublée d'un jugement sûr déterminera la quantité qu'il y a lieu d'acheter.

Une comptabilité bien tenue vous sera extrêmement utile pour résoudre ces problèmes d'achats. Organisez un système de compte marchandises et inventaire qui vous permettra de maintenir votre stock en équilibre, ni trop élevé, ni trop faible — avec une proportion convenable et un bon assortiment de tailles, de couleurs, de qualités etc... Ce sera un guide qui vous dira quoi acheter, chez qui, quand et en quelle quantité.

Votre succès dans les affaires dépendra pour une large part de la façon dont vous déterminerez les prix de vos marchandises ou des services que vous vendrez. Si vos prix sont tellement bas que vos bénéfices ne couvrent pas vos dépenses, ou élevés au point que vous n'arrivez pas à réaliser un volume de ventes suffisant, vous ne ferez aucun profit.

Avant d'ouvrir votre entreprise il faut que vous ayez déjà une idée du niveau général des prix que vous désirez maintenir; c'est-à-dire que vous décidiez de recruter votre clientèle parmi ceux qui achètent à prix élevé, moyen ou bas. Ceci est lié au choix de l'emplacement, de la qualité des produits et des services vendus.

Après avoir déterminé votre régime des prix, vous procéderez à la fixation des prix de chaque article. Pour être sûr de ne pas sous-estimer vos articles, il faudrait que vous connaissiez le pourcentage du bénéfice brut total par rapport au montant des ventes qu'il convient de réaliser pour couvrir frais et profits. Si vous êtes dans les affaires depuis un an ou deux ou plus, il vous est possible d'analyser vos états précédents et de trouver le pourcentage des

frais d'exploitation et des bénéfices nets. Si vous venez d'entrer dans les affaires vous devrez calculer avec soin le montant de vos ventes et de vos frais. Disons que vous jugiez qu'il vous faut une marge de 30 % sur les ventes. Si vous voulez avoir 30 % de bénéfice brut sur un article, vous devez majorer le prix d'achat de 42,9 pour cent. En effet, le bénéfice est un pourcentage des ventes, tandis que vos prix se fixent en pourcentages du coût de l'article. Bon nombre de grossistes fournissent aux détaillants des tables leur indiquant les pourcentages de majoration du coût des articles pour différents pourcentages de marge bénéficiaire sur le prix de vente.

En pareil cas, toutefois, si chaque article n'était augmenté que de 42,9 %, vous ne pourriez obtenir un bénéfice de 30 %. Vous n'avez pas tenu compte d'éventuels effritements de la marge bénéficiaire et des pertes. L'effritement se fait par rapport au prix de vente initial. Il est dû entre autres à : des surplus de stocks, par suite d'achats inconséquents, de brusques changements de mode, un temps exceptionnel pour la saison, articles endommagés et défranchis après avoir garni les étalages, fin de séries, coupons et tailles uniques restés en fin de saison. Quant aux pertes, elles peuvent être occasionnées par des vols, des dégâts, de la casse, etc... Il faudra tenir compte des effritements et des pertes au cas où vous voudriez ajouter 42,9 % au prix d'achat, c'est-à-dire avoir une marge bénéficiaire de 30 pour cent.

Bien que ces questions de prix puissent sembler, en un certain sens, ne s'appliquer qu'aux articles en vente dans des magasins de détail, elles peuvent être étendues aussi à d'autres types d'entreprises. En ce qui concerne les prestations de services il faut ajouter au coût de l'exécution du service lui-même les frais de vente et les dépenses administratives. Si vous êtes fabricant d'un certain produit, il faut calculer avec soin le coût de la main-d'œuvre, des matériaux utilisés dans la production, des pièces achetées chez d'autres industriels, les frais d'entretien des machines, les frais de vente et les dépenses administratives. Si vous désirez une étude sur la façon d'estimer ces frais et sur d'autres éléments reliés à l'établissement des prix de produits usinés, consultez « How to Price a new Product » chapter 2, Management Aids for small Business : Annual N° 3.

Une telle méthode d'établissement des prix suppose une bonne connaissance du coût unitaire des produits que vous fabriquez ou des services que vous vendez. Si votre affaire est petite il se peut que vous trouviez inutile et même impossible de dresser une liste détaillée des coûts à l'unité. Mais à mesure que l'entreprise prend de l'importance, il vous sera, à vous propriétaire, de plus en plus difficile de savoir exactement le coût des matières et du travail qui interviennent dans chaque produit ou service. Dans ce cas, il convient habituellement, d'avoir une méthode pour déterminer avec un certain degré de précision le coût à l'unité. Lorsque vous en

serez arrivé là, il serait sage de consulter un comptable à ce sujet. Si vous avez l'intention de faire marcher une petite fabrique nous vous conseillons : *Cost Accounting for Small Manufacturers, Small Business Management Series*. (En Français : Brochure n° 19 de la collection Techniques américaines : «La Comptabilité industrielle»).

Ceci ne veut pas dire que le prix d'achat de chaque article doit être majoré du même pourcentage uniforme. Pour certains, la majoration devra être plus élevée, pour d'autres plus faible. Les prix de vos concurrents tendront à influencer sur les vôtres. Vous n'arriverez jamais à vendre un produit si votre concurrent le vend beaucoup moins cher. Les frais de manutention de certains articles différent et, par conséquent, la majoration à appliquer aux prix d'achats peut varier. Si vous exploitez un magasin il peut arriver que vous désiriez vendre un article avec perte, c'est-à-dire que vous l'offriez pour attirer les gens et augmenter la fréquentation du magasin avec l'espoir de vendre d'autres produits au prix normal. Il arrive parfois que vous soyez obligés de tenir compte de certains prix traditionnels. Si la coutume s'est établie de vendre un article 25 cents vous trouverez sans doute qu'il est sage de suivre la coutume, quelle que soit votre marge bénéficiaire et certains produits peuvent avoir été fixés par des règlements administratifs. De telles raisons, et bien d'autres encore, vous amèneront à faire varier votre marge bénéficiaire d'un produit à l'autre, sans perdre de vue toutefois la marge moyenne globale indispensable pour réaliser des bénéfices.

## **VENDRE.**

Que vous exploitiez une usine, une affaire de gros, un commerce de détail, ou une entreprise de prestation de services, vous devez vendre. Il n'est, sans doute, pas d'opération commerciale sur laquelle on ait tant écrit. C'est pourquoi nous n'en parlons que brièvement.

Vos méthodes directes de vente seront : les efforts personnels pour la favoriser, la publicité et, très souvent, la disposition des étalages (emballage et présentation du produit compris). Les deux derniers points sont traités dans « *Design is Your Business* » (Brochure N° 17 de la collection Techniques Américaines : « L'étude des produits »), *Small Business management series*. Lorsque vous établissez de bonnes relations avec le public par votre courtoisie et les services que vous rendez et qu'ainsi vous vous faites une bonne réputation vous employez les méthodes indirectes de vente. Bien qu'il ne faille jamais négliger ces dernières, nous restreindrons nos commentaires très succincts aux méthodes directes.

Edifier une entreprise sur des bases solides réclame une bonne mesure de mordant dans la vente d'homme à homme, à moins que

vous vendiez par correspondance. Vous devrez vaincre vos concurrents dont la réputation est bien établie. Ou bien, si votre formule est suffisamment nouvelle pour que la concurrence soit très réduite, vous aurez un problème supplémentaire, convaincre les gens de la valeur de cette innovation. Pour y arriver il est presque toujours indispensable de vendre au client personnellement. Si vous n'êtes pas un bon vendeur, cherchez un employé ou un associé qui le soit.

Une autre méthode pour augmenter le volume de ventes est la publicité. Vous pourrez utiliser les journaux d'information, les journaux commerciaux, l'annuaire des téléphones aux endroits prévus, et tout autre périodique; la radio et la télévision; coller des affiches ou envoyer des lettres publicitaires. Le moyen que vous choisirez ainsi que la substance et la forme de votre message dépendront de la fraction de la société que vous désirez atteindre. N'entreprenez aucune action publicitaire que vous n'avez préparée avec soin. Sinon, elle n'aurait aucun effet. Cette méthode peut devenir très coûteuse et il serait utile de fixer une limite à la somme destinée à cet usage, et de rester dans ces limites. Etudiez les taux des frais d'exploitation d'entreprises similaires, cela vous aidera à fixer une somme à cet effet. Il pourrait être prudent de consulter une agence publicitaire.

Une troisième méthode de stimulation des ventes est la disposition attrayante des étalages. Si vous n'avez aucune expérience d'étalagiste, vous ferez bien d'étudier cet art. Vous devriez observer les devantures des autres, lire des livres, des publications commerciales et toute la littérature fournie par les fabricants d'outillage. Il serait sage d'engager un étalagiste à plein temps ou à temps partiel.

L'importance de l'effort de vente à fournir et le genre de méthodes à utiliser pour stimuler les ventes varient d'une entreprise à l'autre. Ce qui est efficace dans un magasin peut être de mauvais goût dans un autre. En tout cas, cet aspect de vos affaires demandera une somme considérable de temps et d'effort.

Bien que cette fonction importante mérite toute votre attention, n'en faites pas votre préoccupation unique au détriment d'objectifs à long terme. Si vous consacrez tant de temps à stimuler la vente que vous négligez la comptabilité et perdez de vue les bénéfices que vous vous étiez fixés, le désastre vous guette. Bon nombre de détaillants, par exemple, ont favorisé l'accroissement rapide de leur volume des ventes tout en oubliant d'enregistrer les articles vendus à prix réduits. En fin de saison le déficit occasionné par les rabais a, bien souvent, balayé tous les profits.

## LE CHOIX ET LA FORMATION DU PERSONNEL.

Si votre entreprise prend une importance telle que vous devez embaucher du personnel, l'une de vos premières tâches sera de choisir un ou plusieurs employés et de les former. Vous pouvez commencer une petite entreprise n'ayant que des membres de votre famille ou des associés pour vous aider. Mais si votre affaire prend de l'extension (comme vous l'espérez), il est temps de choisir et de former du personnel.

Pour préserver la réputation de votre entreprise, il est essentiel que vous fassiez un choix scrupuleux. Afin de choisir l'employé qui vous convient, vous devriez d'abord envisager la tâche que vous lui confierez et ensuite chercher le candidat qui répondra le mieux à vos besoins.

L'une des fautes majeures que l'on commet fréquemment lorsqu'on choisit un employé est de l'engager sans avoir une idée très claire de ce qu'on lui demandera de faire. Il est vrai que dans une petite entreprise vous aurez besoin d'employés suffisamment souples pour passer d'un travail à un autre et à qui vous pourrez confier des tâches imprévues. Cependant, vous devriez recruter votre personnel de façon à mettre sur pied une organisation apte à effectuer toutes les fonctions essentielles. Rédigez une description de la tâche. Par exemple, avant le recrutement vous devriez vous poser les questions suivantes : Pour un détaillant ; le vendeur devra-t-il aussi s'occuper de l'inventaire et de la comptabilité ? Dans le cas d'un restaurant ; la serveuse devra-t-elle dans certains cas jouer le rôle d'hôtesse ? Le scieur d'une scierie aura-t-il aussi à empiler le bois ? Si vous exploitez une usine, vous trouverez des suggestions en consultant « Employee Selection and Placement Methods for Small Plants » chapitre 24, Management Aids for Small Business : Annual N° 1.

Après avoir dressé une liste des tâches à accomplir, cherchez le candidat approprié. Il vaut mieux chercher et choisir vous-même plutôt que d'attendre les candidats. Voici quelques moyens pour trouver des employés :

1. Les suggestions d'amis, de relations d'affaires, d'agents de placement et autres.
2. Le bureau de placement le plus proche.
3. Les bureaux de placement des lycées, écoles commerciales et collèges d'enseignement général.
4. Annonces d'offre d'emploi dans les journaux locaux.
5. Les candidats volontaires.

L'employé bien choisi n'apporte qu'une valeur potentielle à votre entreprise. Sa valeur effective sera évidemment fonction du genre de formation qu'il recevra. Vous pouvez éviter bien des causes de formation déficiente si vous prenez soin de :

1. Lui accorder un temps de formation suffisamment long.

2. Ne pas trop attendre de lui dans un délai trop court.
3. Lui donner une formation pratique « sur le tas », sous surveillance étroite.
4. Suivre de près le résultat de la formation.

Une bonne illustration de l'importance de ces points dans un magasin de vente au détail est l'histoire de cette jeune vendeuse qui avait suivi un cours spécial de formation. On ne se contenta pas de lui expliquer la façon de remplir les fiches de contrôle des ventes et de se servir de la caisse-enregistreuse, mais on les lui enseigna en lui faisant accomplir des opérations de ventes simulées. On lui expliqua l'emplacement des stocks et les caractéristiques particulières de la marchandise. Puis la jeune fille fut placée dans un rayon de vente. A l'heure de midi on la laissa seule à un rayon. Les clients se pressèrent autour d'elle lui posant des questions et faisant appel à ses services. Elle s'embrouilla de plus en plus, oubliant ce qu'elle avait appris dans le calme, dans des conditions artificielles. Désespérée, elle sortit du magasin sans jamais y retourner.

Dans ce cas particulier, le commerçant pensait avoir tout fait pour bien former cette employée, mais en fait, il n'avait pas observé les règles énumérées ci-dessus. Tout d'abord, il n'avait pas accordé suffisamment de temps à la formation. En deuxième lieu il avait tenu à ce que l'élève assimile beaucoup trop en trop peu de temps. Et, enfin, il avait négligé de poursuivre la formation sur le tas sous surveillance étroite.

Vous devrez contrôler les performances de l'employé une fois qu'il saura travailler tout seul et aura acquis de la pratique. Expliquez à nouveau les points importants, donnez-lui quelques tuyaux et suggérez des moyens de simplifier son travail, mettez-le au courant des nouveaux développements, et encouragez-le à poser des questions. La formation est une affaire progressive et continue. Pour tous renseignements sur la formation dans les petites fabriques lisez les chapitres 25 et 27 de : *Management Aids for Small Business* : Annual N° 1. La formation de vendeurs est traitée dans : *Sales Training for the Smaller Manufacturer, Small Business Management Series*.

Vous pourriez penser qu'il est inutile de prendre trop de soin pour le choix et la formation d'un employé. Après tout, s'il ne donne pas satisfaction vous pourrez le renvoyer, pensez-vous. Mais n'oubliez pas que choisir puis former un employé et en faire un membre utile de votre organisation est une affaire très coûteuse.

Sans compter le coût des heures perdues, cette dépense est camouflée dans une multitude d'autres frais, sous forme de fournitures perdues, matériel endommagé, et de travail de médiocre qualité. Et, ce qui est plus grave, si votre employé ne donne pas satisfaction, ce qui vous coûtera le plus cher sera de surmonter la mauvaise humeur du client et une piètre réputation dans les affaires.

### **AUTRES PROBLÈMES DE GESTION.**

Vous rencontrerez d'autres genres de problèmes que ceux qui concernent simplement l'achat, l'établissement des prix, la vente et le personnel. Bon nombre d'entre eux dépendront du genre d'établissement que vous créez. Si par exemple vous faites crédit au client, vous vous intéresserez à l'art de gérer les crédits et les recouvrements. Si vous êtes détaillant ou grossiste, vous vous heurterez à des difficultés de livraison. Si vous êtes un fabricant, le plus grand souci sera d'obtenir une production efficace.

Chacun de ces points devrait être traité à fond, chose impossible dans une brochure de cette importance. Toutefois, bon nombre de ces problèmes sont étudiés dans d'autres brochures de la Small Business Administration.

### **IMPORTANCE D'UNE COMPTABILITÉ BIEN TENUE.**

Les études des faillites commerciales montrent qu'elles sont fréquemment attribuables à une comptabilité déficiente. Le manque de comptabilité n'est pas en soi la raison des difficultés, mais il explique pourquoi le négociant ne discerne pas à l'avance la direction dans laquelle il s'engage. En possession d'une comptabilité à jour, il peut prévoir assez tôt les désastres qui menacent pour prendre des mesures préventives. Une comptabilité bien tenue demande un supplément de travail, mais les efforts et les dépenses seront largement récompensés. Si jamais vous n'êtes pas prêt à accepter cette tâche, alors, mieux vaut renoncer à gérer votre entreprise.

Une comptabilité est nécessaire pour :

1. Etablir vos revenus conformément aux lois fiscales fédérales et de l'Etat, y compris les lois relatives à l'impôt sur le revenu et à la Sécurité Sociale.
2. Etayer vos demandes de crédit auprès des fabricants d'outillage ou de prêts auprès d'une banque.
3. Justifier vos prétentions en ce qui concerne votre entreprise si jamais vous vouliez la vendre.

Mais, et c'est là le plus important pour vous, vous en avez besoin pour contribuer à l'accroissement de vos profits. Avec un système de comptabilité convenable mais simple cependant, vous serez en mesure de répondre aux questions suivantes :

1. Quelle est l'importance de mes affaires ?
2. Quels sont mes frais ? Quels sont ceux qui semblent trop coûteux ?
3. Quel est mon bénéfice brut ; mon bénéfice net ?
4. Quelle somme ai-je pu percevoir en remboursement de mes frais ?

5. Quel est l'état de mes capitaux disponibles ?
6. Combien d'argent liquide ai-je, et combien en banque ?
7. Combien est-ce que je dois à mes fournisseurs ?
8. Quelle est ma valeur nette; c'est-à-dire quelle est la qualité de ma gérance ?
9. Quelles sont les tendances quant à mes recettes, dépenses, profits et quant à ma valeur nette ?
10. Ma situation financière s'améliore-t-elle ou empire-t-elle ?
11. Quelle est la marge entre mon actif et mon passif ? Quel est le pourcentage de mes revenus d'investissements ?
12. Quel est mon bénéfice net pour chaque dollar de vente ?

Vous pouvez répondre à de telles questions et à d'autres en établissant et en analysant des bilans et des comptes profits et pertes.

D'autres genres de comptabilité consistent à tenir un livre des ventes et un inventaire. Cette comptabilité consiste à ventiler vos ventes et votre inventaire par genre de produit, ce qui vous permet de répondre aux questions suivantes : « Quels sont les produits, ou le genre de services, que mes clients apprécient, par ordre de préférence ? Est-ce que j'ai en stock les marchandises qui répondent aux désirs des clients ? Ou bien, suis-je prêt à leur rendre les services dont ils ont le plus souvent besoin ? ». Il faut que vous sachiez ce qui est arrivé dans le passé pour savoir faire des prévisions pour le futur. Ce qui s'est le mieux vendu la semaine dernière peut ne pas se vendre aussi bien la semaine prochaine. Mais si vous avez tenu des livres de vente, ils vous indiqueront la tendance. Vous trouverez dans : « Making your Sales Figures Talk », Small Business Management Series, des suggestions destinées à aider une petite entreprise industrielle à tirer le maximum de ses comptes et états.

Pour que votre exploitation soit efficace il faut que vous ayez assez d'indications pour maintenir votre inventaire au niveau de vos ventes. En établissant un équilibre entre les stocks et les ventes vous arriverez à augmenter la fréquence du renouvellement de vos stocks, donc de vos profits. Par taux de renouvellement de stocks on entend le nombre de fois que l'inventaire moyen est vendu ou utilisé dans une période donnée, en général une année. Si vos états montrent qu'un certain article se vend lentement, notez-le et évitez d'investir davantage dans cet article. Cet argent peut être employé à l'achat de stocks de marchandises qui se renouvellent rapidement. D'autre part, si vos états révèlent une carence de certains stocks, vous êtes peut-être en train de perdre des affaires à cause de ces lacunes. Et à une perte d'affaires correspond un ralentissement du rythme de renouvellement des stocks. Afin d'obtenir une fréquence de renouvellement des stocks optimale, maintenez les stocks de marchandises à vente lente à un minimum mais gardez un inventaire complet des marchandises à circulation rapide.



## **Chapitre V**

### **RENSEIGNEZ-VOUS SUR VOS OBLIGATIONS SPÉCIALES**

Vous ne serez prêt à faire démarrer votre entreprise qu'après avoir étudié certaines obligations en rapport avec la nouvelle affaire que vous projetez. Vous devrez avoir une connaissance générale des divers problèmes que vous rencontrerez, ceux qui ont trait à la loi, au fisc ou aux assurances, par exemple. Les lois et règlements qui régissent l'installation d'une telle affaire, le taux d'impôts qui lui sera appliqué, le genre et le montant des assurances que vous devrez contracter. Existe-t-il d'autres obligations spéciales relatives au genre d'affaire que vous vous proposez d'entreprendre ?

#### **LOIS ET RÈGLEMENTS.**

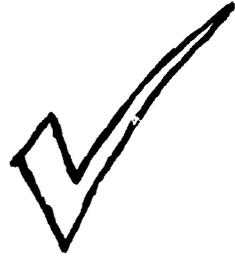
Les lois et règlements les plus courants seront examinés brièvement sous les rubriques : patentes, réglementation du commerce et législation du travail. Les renseignements que vous trouverez ici ne sont pas destinés à vous éviter de faire appel à un conseil juridique. Si vous avez besoin d'aide en matière juridique n'hésitez pas à vous adresser à une personne compétente.

#### **PATENTES.**

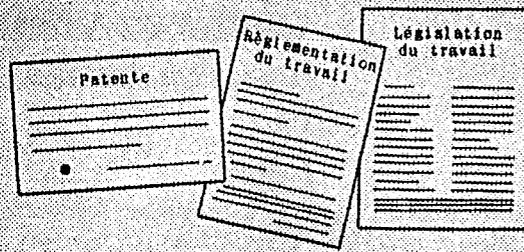
Pratiquement toutes les entreprises sont soumises à patente. L'importance de cette réglementation dépend toutefois du type et de l'emplacement de l'entreprise. Si vos transactions n'intéressent qu'un seul Etat, vous devrez avoir une patente locale ou d'Etat, la patente fédérale n'étant généralement pas exigée dans ce cas. Dans cette catégorie se trouvent les magasins d'alimentation au détail,

# LOIS, TAXES, ET ASSURANCES

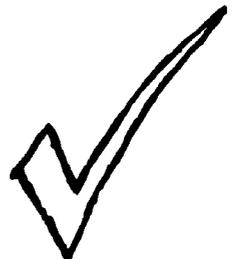
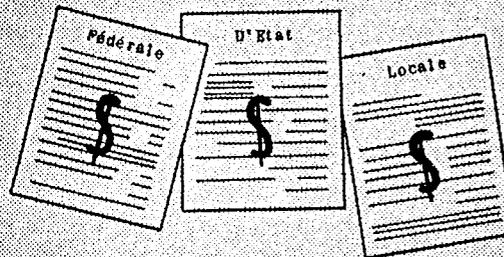
VÉRIFIEZ :



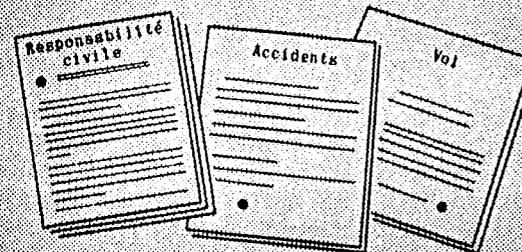
## • LOIS ET RÈGLEMENTS



## • TAXES



## • ASSURANCES



les postes d'essence, blanchisseries, coiffeurs et boutiques de produits de beauté. Certains commerces, comme les salons de coiffure et boutiques de produits de beauté sont souvent l'objet d'un grand nombre de réglementations municipales ou d'Etat, tandis que d'autres, merceries par exemple, ne sont soumis qu'à un contrôle restreint. Si vous vous engagez dans le commerce entre Etats, les réglementations fédérales interviendront davantage.

La plupart des patentes sont accordées contre paiement de droits, en général annuels. Souvent il faut au préalable faire une demande écrite. Il faudrait vous adresser aux autorités municipales, à celles du comté et de l'état pour obtenir tous les renseignements concernant les réglementations des patentes.

Consultez aussi ces autorités quant aux réglementations sur la construction et l'utilisation des locaux commerciaux, sans oublier les règlements du bâtiment, les réglementations de zone, les lois sur l'hygiène et les mesures de sécurité obligatoires.

### **RÉGLEMENTATION DES PRATIQUES COMMERCIALES.**

Aux Etats-Unis, certaines pratiques commerciales sont défendues par des lois fédérales et d'Etat, d'autres sont sujettes à des limitations afin d'encourager la concurrence. Les lois fédérales règlent les transactions commerciales entre les Etats, tandis que les lois d'Etat concernent les opérations commerciales à l'intérieur d'un Etat.

Parmi les lois fédérales favorisant la concurrence citons :

1. Le « Sherman Antitrust Act ». Etait destiné à l'élimination des monopoles, interdit des contrats, des arrangements et conspirations entravant les libertés commerciales.

2. Le « Clayton Antitrust Act », modifié par le « Robinson-Patman Act » interdit, à quelques exceptions près, toute discrimination de prix, directe ou indirecte, appliquée à différents acheteurs de marchandises de même qualité qui ferait du tort à la concurrence. Un accord avec un fournisseur de ne pas traiter avec son concurrent ni d'acheter chez lui est une violation de cette loi s'il entrave le libre jeu de la concurrence.

3. Le « Federal Trade Commission Act », modifié par le « Wheeler-Lea Act », déclare illégales « les méthodes de concurrence déloyales » et « les pratiques déloyales ou trompeuses » dans les affaires. Sont aussi interdites les réclames abusives, les attaques contre les concurrents, les publicités mensongères, et la présentation non justifiée d'un produit comme faisant concurrence aux autres.

Dans la plupart des Etats et territoires, des lois ont été promulguées contre les accords susceptibles d'entraver la liberté du

commerce. Ces lois devraient être étudiées pour savoir dans quelle mesure elles pourraient s'appliquer à une entreprise donnée.

Les lois sur le libre échange (Fair Trade Laws) permettent au fabricant ou au concessionnaire de produits manufacturés d'une marque déposée ou particulière de passer des contrats avec les détaillants pour fixer le prix de vente. Ces lois existent dans certains Etats, cependant les juridictions de quelques états ont rejeté certaines de ces lois. D'autres lois ont été contestées et le verdict final est attendu. Il serait sage de vous en référer à votre juriste quant à la validité de ces lois dans votre Etat.

Plusieurs Etats ont promulgué des règlements spéciaux défendant les discriminations dans les prix appliqués aux acheteurs lorsqu'elles entravent la concurrence. Des lois contre l'établissement de prix de vente inférieurs aux prix de revient sont en vigueur dans certains Etats. Une clause très caractéristique défend la vente de quelque produit que ce soit à un prix inférieur à son coût, si l'intention est de léser les concurrents. De plus, dans plusieurs Etats il existe des lois contre toute publicité mensongère et trompeuse. Ces lois vont des mesures générales contre la publicité abusive à la réglementation de la publicité concernant certaines marchandises. Il arrive que certaines lois soient modifiées, et que de nouvelles interprétations leur soient données par les tribunaux. Votre juriste et votre Chambre de Commerce ou association commerciale doivent pouvoir vous éclairer quant à l'effet de ces lois ou projets de lois sur vos affaires.

## **LÉGISLATION DU TRAVAIL.**

Les législations fédérales et d'Etat régissant les relations entre employeur et employé portent sur le règlement des différends et des problèmes de salaires, les heures et conditions de travail.

Le « Labor Management Relations Act », modifié par le « Labor Management Reporting and Disclosure Act » de 1959, s'applique à tous les employeurs et employés qui travaillent dans des industries participant au commerce entre les Etats. Cette loi garantit aux ouvriers le droit de s'organiser et de négocier en voie d'une convention collective avec leurs employeurs ou de les menacer d'arrêter le travail. Elle fixe aussi certaines limites aux activités des organisations patronales et syndicales afin de permettre à ces droits de s'exercer normalement. En plus de cette loi qui est du domaine du commerce entre les Etats, certains Etats ont promulgué des lois destinées à favoriser les négociations en vue d'une convention collective et à définir les méthodes illégales de l'emploi dans le but d'aider au règlement de problèmes locaux.

Le « Fair Labor Standards Act », modifié, comprend les lois

fédérales sur les salaires et les heures de travail. Cette loi fixe les salaires minima garantis pour les employés travaillant dans le commerce entre les Etats ou avec l'étranger, et pour d'autres qui sont dans certaines catégories d'entreprises dont les activités sont liées au commerce extérieur ou entre les Etats. Cette loi prévoit aussi que la plupart de ces employés doivent être payés une fois et demie le tarif normal pour les heures excédant un nombre d'heures déterminé par semaine. Elle s'applique aux employés des 50 Etats et des districts de Columbia, de Puerto Rico, de la zone du canal, de Guam, de Samoa, et des Iles de la Vierge. Cette loi défend aussi d'employer des enfants de moins de 16 ans, à l'exception de certains emplois en dehors de l'industrie manufacturière.

Outre le « Fair Labor Standards Act », le « Walsh-Healey Public Contracts Act » le « Davis-Bacon Act », et d'autres lois apparentées fixent les salaires, les heures et les conditions de travail applicables à ceux qui travaillent pour le Gouvernement.

Beaucoup de lois d'Etat régissent les relations entre employeurs et employés. Elles ont trait aux problèmes des conditions d'hygiène, et de sécurité dans lesquelles les employés travaillent par exemple, ou bien aux indemnités d'accidents du travail, aux allocations chômage, à la réglementation du travail des enfants et à certaines lois spéciales qui concernent les femmes.

Pour conclure disons qu'il est de votre intérêt de vous renseigner auprès des autorités locales et de l'administration sur les lois qui régissent vos transactions de quelque nature qu'elles soient.

## **IMPOTS.**

Avant de fonder votre entreprise, vous devriez consacrer un certain temps à l'examen des questions fiscales. Votre affaire sera soumise aux impôts fédéraux, d'état et municipaux. Parmi les impôts fédéraux que vous devez sans doute verser il y a les redevances de la sécurité sociale (que vous partagez avec vos employés), les impôts indirects, et, s'il s'agit d'une société de capital, l'impôt sur les revenus de sociétés. Du salaire de vos employés vous devez déduire leur contribution à la retraite vieillesse et aux assurances sociales, et, dans certains cas, leur part à l'allocation chômage fédérale. Vous devrez aussi retenir un acompte sur leurs contributions individuelles à l'impôt sur le revenu.

Si vous êtes employé de votre propre société, les retenues de sécurité sociale et d'impôt sur le revenu individuel vous concernent aussi. Les amendements de 1954 au « Social Security Act » en étendent l'application à ceux qui sont leur propre employé. De plus, le propriétaire d'une petite entreprise peut se ménager des droits à la retraite garantie par cette loi.

**Si vous êtes l'unique propriétaire ou un associé, vous devez payer vos impôts sur le revenu personnel à l'avance ou bien prévoir une somme payable trimestriellement. Renseignez-vous au bureau local de la Perception quant à vos obligations fiscales.**

Les impôts locaux et d'Etat étant fort différents d'un endroit à l'autre, il ne nous est possible que de donner une idée de leurs caractères généraux et de vous diriger vers les organismes de renseignements locaux.

Dans chacun des 50 Etats ainsi que dans le district de Columbia et à Puerto Rico, il existe des impôts destinés à alimenter l'allocation chômage; ils ne sont pas partout les mêmes. Vous pourrez vous renseigner au bureau de l'allocation chômage de l'état où vous comptez travailler.

D'autres impôts plus communs levés par les états sont l'impôt sur le revenu, les biens immobiliers, les ventes et les patentes professionnelles ou commerciales. Pour plus de détails au sujet des impôts et redevances d'Etat qui intéressent votre entreprise renseignez-vous auprès du bureau chargé de la perception des impôts et redevances dans votre état.

Un grand nombre de municipalités ont des impôts sur les biens immobiliers, une ou plusieurs sortes d'impôts sur les entreprises, et en général des droits de patente. Elles lèvent aussi des impôts sur les ventes et les revenus.

Le seul conseil que nous puissions vous donner concernant les impôts locaux c'est de consulter les agents des contributions de votre comté et de votre localité — les percepteurs des contributions. Ils vous renseigneront sur tous les impôts qui intéressent votre entreprise.

## **ASSURANCES.**

Avant de faire démarrer votre entreprise vous devriez vous assurer contre un certain nombre de risques. Sinon vous pouvez perdre vos investissements en totalité ou en partie. Même si vous envisagez de prendre beaucoup de précautions pour éviter les dégâts ou les pertes de vos biens matériels, vous aurez tout de même besoin d'assurances. Contre ce genre de dommages vous aurez les assurances contre le feu, la foudre, les ouragans et les assurances couvrant les accidents dans l'utilisation des locaux, celles contre le vol, le cambriolage et tous les sinistres. Pour vous protéger contre les plaintes de dommages personnels vous avez les assurances couvrant les responsabilités civiles, celles qui dédommagent les ouvriers ou couvrent les responsabilités de l'employeur. Dans la plupart des Etats cette dernière assurance est obligatoire pour les employeurs.

Les assurances-vie contractées pour l'un des associés ou des

**dirigeants d'une société dont les services sont essentiels à la bonne marche de l'entreprise sont devenues d'un usage de plus en plus courant ces dernières années. D'autres types d'assurances peuvent être nécessaires tels les assurances sur la fidélité et les obligations de garantie. Pour plus de détails sur les assurances commerciales consultez les chapitres 10, 11, 12 et 13 de « Management Aids for Small Business : Annual N° 1.**

**Cette question d'assurances étant un sujet très complexe il vaudrait mieux vous en référer à un agent d'assurances, à un courtier ou bien à un représentant agréé de compagnie d'assurance.**



## *Chapitre VI*

### **QUESTIONS AUXQUELLES VOUS DEVEZ RÉPONDRE AVANT DE LANCER UNE ENTREPRISE**

Avant de lancer vraiment une entreprise il serait bon de répondre aux questions ci-après. Si vous réfléchissez sérieusement avant de vous lancer vous éviterez de faire des erreurs et de gaspiller vos économies. Il y a tant de choses à prendre en considération qu'à moins de répondre scrupuleusement à toutes ces questions, bien des points importants risquent de vous échapper. De plus, après la mise en route de votre entreprise, vous serez tellement accaparé par des détails routiniers journaliers que vous n'aurez plus guère de chances d'examiner sérieusement les questions importantes.

Bien sûr, ce questionnaire n'est pas exhaustif — aucun ne pourrait l'être. Il faudrait l'utiliser comme une base de départ. Si vous envisagez d'exploiter une petite usine vous trouverez un questionnaire plus complet dans « One Hundred and Fifty Questions for a Prospective Manufacturer », Small Business Management Series (Brochure n° 15 de la Collection : Techniques Américaines : « Petite Entreprise — 150 Questions »).

Chaque point est présenté sous forme de question afin d'encourager la réflexion sur le sujet présenté. Examinez avec soin chacun de ces points s'il s'applique à votre cas particulier. Ce n'est qu'après avoir fait un effort suffisant pour répondre de façon satisfaisante à chaque question que vous pourrez mettre une croix ou une annotation dans la colonne de droite. Avant de décider de sauter une question, tâchez de vous assurer qu'elle ne s'applique en aucun cas à votre entreprise.

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

**Etes-vous le genre d'homme qui convient ?**

Avez-vous estimé vos qualifications personnelles en utilisant un tableau semblable à celui que nous proposons dans ce livre ? \_\_\_\_\_

Avez-vous demandé à des amis de vous juger sur les mêmes points ? \_\_\_\_\_

Avez-vous étudié sérieusement les qualités qui vous font défaut et avez-vous pris des dispositions pour les développer ou pour engager un associé possédant les qualités qui vous manquent ? \_\_\_\_\_

**Quelle entreprise choisir ?**

Dans quel genre d'occupation avez-vous déjà acquis de l'expérience ? \_\_\_\_\_

Dans quel genre d'affaires connaissez-vous les caractéristiques des marchandises ou des services à vendre ? \_\_\_\_\_

Avez-vous certaines compétences techniques spéciales comme celles qu'exigent un pharmacien, un plombier, un électricien, ou un réparateur de radio, compétences qui pourront vous servir dans une quelconque entreprise ? \_\_\_\_\_

Avez-vous étudié les tendances du moment afin de vous assurer que l'entreprise que vous envisagez de fonder répond à un besoin ? \_\_\_\_\_

Avez-vous pensé à travailler pour quelqu'un d'autre afin d'acquérir davantage d'expérience ? \_\_\_\_\_

**Vos chances de succès**

La situation générale des affaires est-elle bonne ? \_\_\_\_\_

La situation des affaires dans la ville et le quartier où vous envisagez de vous installer est-elle bonne ou mauvaise ? \_\_\_\_\_

La situation présente des affaires est-elle favorable au genre d'entreprise que vous désirez créer ? \_\_\_\_\_

**Vos revenus d'investissement**

Quelle somme pourrez-vous investir dans votre entreprise ? \_\_\_\_\_

Quel sera votre profit net probable ? \_\_\_\_\_

Le bénéfice net divisé par le montant des investissements donnera-t-il un pourcentage de marge bénéficiaire supérieur à ce que vous pouvez obtenir en plaçant votre argent d'une autre façon ? \_\_\_\_\_

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

**Montant du capital nécessaire**

Sur quel revenu pouvez-vous logiquement compter tirer des ventes ou prestations de Service durant les 6 premiers mois ? La première année ? La seconde année ?

Quel est le bénéfice brut escompté de tels chiffres d'affaires ?

Quelles dépenses indispensables prévoyez-vous ?

Votre salaire est-il compris dans ces dépenses ?

Le bénéfice net et le salaire sont-ils suffisants ?

Avez-vous comparé ces revenus avec le salaire que vous pourriez faire comme employé ?

Etes-vous prêt à courir le risque de revenus incertains ou irréguliers la première année ou les deux premières années ?

Avez-vous fait l'estimation des capitaux nécessaires pour lancer et exploiter cette entreprise jusqu'à ce que les revenus couvrent les frais, selon les suggestions énoncées dans ce livre ?

**Où vous procurer l'argent ?**

Combien d'économies pouvez-vous engager immédiatement dans cette affaire ?

Combien possédez-vous sous forme d'autres avoirs que vous pourrez, le cas échéant, vendre, ou sur la base desquels vous pourrez emprunter des fonds supplémentaires ?

Avez-vous la possibilité d'emprunter de l'argent pour l'investir dans votre affaire ?

En avez-vous parlé à un banquier ? Que pense-t-il de vos projets ?

Votre tentative lui inspire-t-elle confiance au point qu'il vous prête de l'argent ?

Avez-vous une réserve de fonds disponibles en cas de besoins imprévus ?

Que représente le total des capitaux de toutes provenances dont vous disposez par rapport au montant du capital initial requis ?

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

**Devriez-vous partager la propriété de votre entreprise avec d'autres ?**

Vous manque-t-il certaines compétences indispensables en matière de technique ou de gestion auxquelles un ou plusieurs associés pourraient suppléer ?

Avez-vous besoin de l'aide financière d'un ou de plusieurs associés ?

Si vous partagez (ou ne partagez pas) le droit de propriété avec des associés, avez-vous examiné les caractéristiques de chaque forme d'organisation (propriété individuelle, société de personnes, société de capitaux) afin de déterminer celle qui conviendrait le mieux à votre affaire ?

**Emplacement**

Pour vous aider à trouver un emplacement, avez-vous répondu à toutes questions du chapitre II ?

Si vous envisagez d'exploiter une usine, avez-vous répondu aux questions suivantes que nous ajoutons à celles du texte ?

a. Devriez-vous choisir un emplacement proche de la source de vos matières premières, de votre main-d'œuvre ou du marché de vos produits, compte tenu des frais de transport, d'écoulement des produits, du coût de la main-d'œuvre, de l'énergie etc ?

b. Préférez-vous vous établir dans une ville, dans les faubourgs, à la campagne, compte tenu du coût et de la disponibilité de la main-d'œuvre, des moyens de transport, des sources d'énergie etc ?

c. Où trouverez-vous la main-d'œuvre qui correspond à vos besoins ?

d. Quels sont vos besoins en moyens de transport, sources d'énergie, alimentation en eau, combustible, et où pourrez-vous les satisfaire ?

e. Les conditions climatiques peuvent-elles influencer la qualité de vos produits ou leur fabrication ?

f. Quelles sont les différences quant au taux des impôts, compte tenu de la qualité relative des services municipaux ?

Quel type de bâtiment vous faudra-t-il ?

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

- De quelle superficie aurez-vous besoin ? \_\_\_\_\_
- Que prévoyez-vous en vue d'agrandissements futurs ? \_\_\_\_\_
- Aurez-vous besoin d'installations spéciales, par exemple en ce qui concerne l'éclairage, le chauffage, la ventilation, la climatisation ou l'évacuation des ordures ? \_\_\_\_\_
- Quel équipement vous faut-il ? \_\_\_\_\_
- Si l'équipement nécessaire ne se trouve pas dans les locaux que vous avez choisis, ou pouvez-vous vous le procurer ? \_\_\_\_\_
- Si vous envisagez d'installer une usine, quelle devra être la résistance du bâtiment pour supporter le poids des machines et de l'équipement ? Vous êtes-vous conformé à cet égard au code de la construction ? \_\_\_\_\_
- Après avoir choisi un emplacement sur la base des facteurs ci-dessus, êtes-vous sûr que votre famille et vous-même serez satisfaits de vivre dans cette communauté et d'y élever vos enfants ? \_\_\_\_\_
- Si l'emplacement envisagé ne répond pas vraiment à tous vos besoins, y a-t-il des raisons valables qui vous pousseraient à ne pas attendre plus longtemps et à renoncer à chercher mieux ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous intérêt à acquérir une entreprise établie ?**
- Avez-vous posé les avantages et les désavantages de l'achat d'une entreprise établie, tels qu'ils sont exposés dans la présente brochure ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous comparé les frais d'équipement et d'approvisionnement en stocks d'une entreprise nouvelle au prix que vous coûterait l'entreprise que vous vous proposez d'acheter ? \_\_\_\_\_
- A quel prix pouvez-vous l'acheter ?**
- Avez-vous comparé les assertions du propriétaire en ce qui concerne son entreprise avec les doubles des déclarations d'impôt sur le revenu ? \_\_\_\_\_
- L'accroissement du volume de ventes est-il dû à des conditions peu susceptibles de durer ? \_\_\_\_\_
- Le prix du stock est-il avantageux ? Quelle est la quantité que vous devrez vendre à perte ? Quel est le pourcentage de marchandise démodée ou inutilisable ? \_\_\_\_\_

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

- Est-ce que l'équipement, l'appareillage ou les machines sont modernes ? Vous conviennent-ils ? Sont-ils trop chers ou en mauvais état ? \_\_\_\_\_
- Allez-vous racheter les comptes clients ? Vous êtes-vous assuré qu'ils correspondent à la somme demandée ? \_\_\_\_\_
- La société actuelle offre-t-elle une valeur d'achalandage ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous pris bien soin de l'évaluer ? \_\_\_\_\_
- Allez-vous prendre la responsabilité du passif ? Les créanciers accepteront-ils que vous preniez la responsabilité des dettes ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous consulté un juriste pour vous assurer de la validité des droits de propriété ? \_\_\_\_\_
- Votre juriste a-t-il vérifié s'il ne se trouve pas de droits de nantissement frappant les biens que vous achetez ? \_\_\_\_\_
- N'y aurait-il pas un arriéré d'impôts à payer ? \_\_\_\_\_
- S'agit-il d'une vente de marchandises en vrac ? Les lois s'y appliquant ont-elles été respectées ? \_\_\_\_\_
- Pourquoi le propriétaire désire-t-il vendre ? \_\_\_\_\_
- Qu'en pensent ses fournisseurs ? \_\_\_\_\_
- Etes-vous rompu aux problèmes de l'achat ?** \_\_\_\_\_
- Lorsque vous avez fait l'estimation totale de vos stocks avez-vous tenu compte des points suivants :
- Quelle quantité de votre produit vendez-vous à vos clients et à quelle fréquence ? \_\_\_\_\_
- Quelle proportion du marché pensez-vous pouvoir vous assurer ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous ventilé cette estimation totale suivant les principaux articles que vous mettrez en vente ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous déterminé les caractéristiques, les spécifications et les propriétés des matériaux et accessoires que vous utiliserez ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous constitué vos stocks compte tenu des préférences du client ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous établi un assortiment de stocks modèle pour orienter vos achats ? \_\_\_\_\_
- Est-il plus avantageux d'acheter en grande quantité à intervalles plus espacés ou fréquemment, en

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

petites quantités, compte tenu des ristournes dont vous bénéficiez pour les grosses commandes, comparées aux capitaux et à la surface immobilisés ? \_\_\_\_\_

Avez-vous décidé quelles marchandises vous achèterez chez le fabricant ? Et chez le grossiste ? \_\_\_\_\_

Avez-vous songé à concentrer vos achats afin de donner plus de valeur à votre compte client ? \_\_\_\_\_

Avez-vous pensé à vous affilier à un groupement ou à une coopérative ? \_\_\_\_\_

Avez-vous préparé un système d'inventaire pour éviter les surplus, les insuffisances et les épuisements de stocks ? \_\_\_\_\_

**Comment établir les prix de vos produits et de vos services ?**

Avez-vous fixé la gamme de vos prix ? \_\_\_\_\_

Quel devra être votre prix de vente pour couvrir vos dépenses et réaliser un bénéfice ? \_\_\_\_\_

Quel est votre prix par rapport à celui de vos concurrents ? \_\_\_\_\_

Vous êtes-vous renseigné sur l'éventualité de restrictions légales quant à l'établissement de vos prix ? \_\_\_\_\_

**Quelles sont les meilleures méthodes de vente pour votre future entreprise ?**

Avez-vous étudié les méthodes directes et indirectes de stimulation de la vente qu'utilisent vos concurrents ? \_\_\_\_\_

Avez-vous tracé les grandes lignes d'une politique de stimulation des ventes ? \_\_\_\_\_

Pourquoi pensez-vous que les gens achèteront vos produits ou vos services : à cause des prix, de la qualité, d'un style particulier, ou d'un autre facteur ? \_\_\_\_\_

Allez-vous vendre sur la rue ? \_\_\_\_\_

Allez-vous faire de la publicité dans les journaux ? Dans les magazines ? \_\_\_\_\_

Ferez-vous votre publicité par la poste ? \_\_\_\_\_

Comptez-vous utiliser des prospectus ? \_\_\_\_\_

Ferez-vous de la publicité par radio ou T. V. ? \_\_\_\_\_

Tirez-vous parti de vos vitrines ? \_\_\_\_\_

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

### Comment choisir et former votre personnel ?

- Est-ce que les employés devront compenser les aptitudes dont vous manquez ? \_\_\_\_\_
- Quelles sont les qualifications nécessaires ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous rédigé une description de poste pour les éventuels employés ? \_\_\_\_\_
- Pouvez-vous disposer localement d'une main-d'œuvre satisfaisante ? \_\_\_\_\_
- Quel est le barème de salaire actuel ? \_\_\_\_\_
- Qu'avez-vous l'intention de payer ? \_\_\_\_\_
- Aurez-vous avantage ou non à engager quelqu'un présentement employé par un concurrent ? \_\_\_\_\_
- Quelles sont les dispositions de la législation du travail auxquelles vous devrez vous conformer ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous étudié la question de la formation de vos employés et la manière de suivre les progrès qu'ils font ? \_\_\_\_\_

### A quels autres problèmes de gestion aurez-vous à faire face ?

- Allez-vous vendre à crédit ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous les capitaux supplémentaires qui vous permettront les comptes clients ? \_\_\_\_\_
- Que ferez-vous en cas de rendus ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous songé à d'autres lignes de conduite qu'il y a lieu de suivre dans votre entreprise ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous prévu la répartition du travail ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous essayé d'établir un plan de répartition de votre temps et de vos efforts ? \_\_\_\_\_

### Comptabilité

- Avez-vous préparé un système de comptabilité ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous préparé un système d'inventaire des marchandises ? \_\_\_\_\_
- Vous êtes-vous procuré un barème standard des taux de frais d'exploitation d'une entreprise du même genre que la vôtre, dont vous vous servirez comme guide ? \_\_\_\_\_
- Quels autres comptes vous faudra-t-il tenir ? \_\_\_\_\_

[ Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne ]

- Quel est le système que vous prévoyez d'utiliser pour contrôler les dépenses ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous besoin d'un type spécial de livres ? Pouvez-vous le trouver sur le marché ? Vous faudrait-il les faire imprimer ? \_\_\_\_\_
- Allez-vous tenir les comptes vous-même ? Ou engager un comptable ? \_\_\_\_\_
- Ou bien faire venir un expert-comptable de temps en temps ? \_\_\_\_\_

**Quelles sont les lois et réglementations qui vous concernent ?**

- Une patente est-elle nécessaire ? Patente municipale ? D'état ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous examiné les réglementations concernant l'ordre et la santé publique qui s'appliquent à votre entreprise ? \_\_\_\_\_
- Vos transactions sont-elles soumises aux réglementations commerciales entre Etats ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous consulté votre juriste quant aux lois ou décrets fédéraux ou d'état et aux réglementations locales concernant par exemple la publicité, l'établissement des prix, la pureté des produits, les redevances, les droits d'enregistrement, les pratiques commerciales, les patentes, les marques déposées, les droits de reproduction, les marques de fabrique ? \_\_\_\_\_

**Quels seront vos soucis fiscaux et vos problèmes d'assurances ?**

- Avez-vous élaboré un système pour le paiement des retenues de l'impôt sur le salaire de vos employés ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous élaboré un système pour déterminer les impôts sur les ventes ? Et les impôts indirects ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous contracté une assurance incendie ? Une assurance tempêtes ? Une assurance contre les dégâts au cours de l'utilisation des locaux ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous contracté des assurances vous garantissant contre les poursuites pour dommages et intérêts ? \_\_\_\_\_
- Avez-vous pensé à l'assurance contre les accidents de travail ? \_\_\_\_\_

[Si vous avez réfléchi à chaque point, mettez une croix dans cette colonne]

Avez-vous songé à une assurance-cambriolage et attaque à main armée ? \_\_\_\_\_

Contre quelles autres éventualités devriez-vous être assuré ? \_\_\_\_\_

**Vous tiendrez-vous au courant ?**

Comment comptez-vous rester au courant des progrès dans le domaine de votre commerce ou de votre industrie ? \_\_\_\_\_

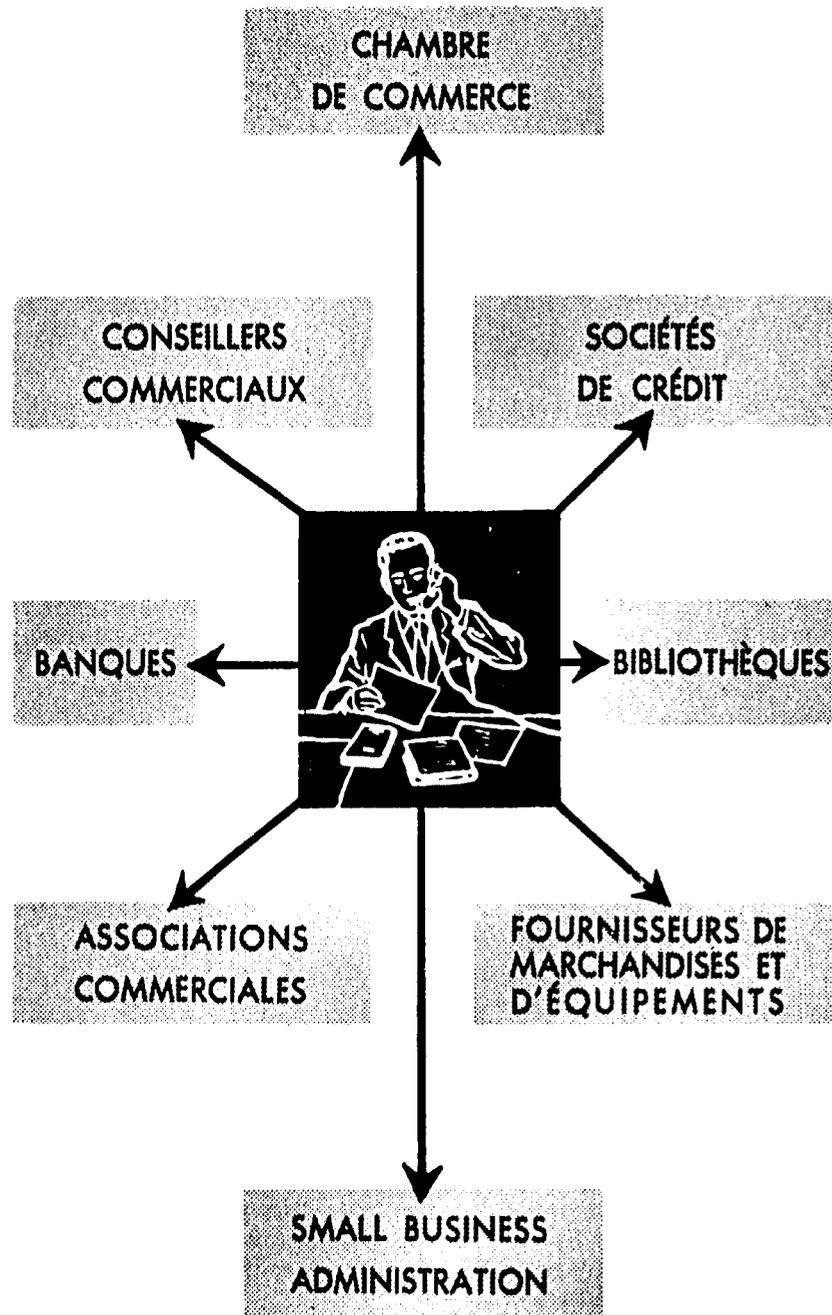
## **Chapitre VII**

### **SE TENIR AU COURANT**

**Vous avez maintenant une idée assez large, mais vague des facteurs à considérer avant de vous établir à votre propre compte. Une telle tentative comporte autant de désavantages que d'avantages réels. Les risques sont nombreux. Mais bien des aléas peuvent être écartés par une connaissance précise des difficultés et une méthode de travail intelligente. Pour acquérir cette connaissance et faire des plans il faut s'efforcer de trouver les réponses aux questions essentielles. Cette brochure vous a servi de point de départ et vous a fourni quelques suggestions pour répondre aux questions suivantes :**

- Etes-vous le genre d'homme qui convient ?**
  - Quelle entreprise choisir ?**
  - Quelles sont vos chances de succès ? Et vos revenus d'investissement ?**
  - Combien de capitaux engager ?**
  - Où vous procurer l'argent ?**
  - Devriez-vous partager la propriété de votre entreprise avec d'autres ?**
  - Quel emplacement choisir ?**
  - Avez-vous intérêt à acquérir une entreprise établie ?**
  - A quel prix pouvez-vous l'acheter ?**
  - Etes-vous rompu aux problèmes de l'achat ?**
  - Comment établir les prix de vos produits et de vos services ?**
  - Quelles sont les meilleures méthodes de vente pour votre future entreprise ?**
  - Comment choisir et former votre personnel ?**
  - A quels autres problèmes de gestion aurez-vous à faire face ?**
  - Quel genre de comptabilité allez-vous faire ?**
  - Quelles sont les lois et réglementations qui vous concernent ?**
  - Quels seront vos soucis fiscaux et vos problèmes d'assurance ?**
  - Vous tiendrez-vous au courant ?**
- Remarquez surtout la dernière question du tableau de contrôle**

## SE TENIR AU COURANT



**du chapitre 6, question qui est répétée ci-dessus : « Vous tiendrez-vous au courant ? »**

**A cet égard, nous vous recommandons de vous documenter sans cesse aussi bien avant d'avoir lancé votre entreprise qu'après. Tâchez d'obtenir de toutes les sources possibles le maximum de renseignements pertinents. Votre succès dépend avant tout de la manière dont vous gèrerez votre affaire. Tenez-vous au courant. Voici quelques sources de renseignements :**

- Les banque industrielles et commerciales.**
- Les Chambres de Commerce.**
- Les associations et journaux commerciaux.**
- Les conseillers commerciaux.**
- Les sociétés de crédit.**
- Vos fournisseurs d'équipements et de marchandises.**
- Les sections commerciales des bibliothèques.**
- La United States Small Business Administration.**

**Votre dernière précaution avant de vous lancer dans votre entreprise sera de revoir le tableau de contrôle du chapitre 6. Vous verrez qu'il vous reste bien du travail en perspective en ce qui concerne le lancement et la gérance de votre entreprise. Mais si vous êtes la personne qu'il faut, vous pourrez réussir. Notre système américain de libre entreprise doit sa prospérité aux possibilités qu'il offre d'être patron, de gérer l'entreprise, de prendre les décisions et de garder les bénéfices.**

## TABLE DES MATIÈRES

	Pages
<b>CHAPITRE 1. — Ainsi, vous songez à entrer dans les affaires ? .</b>	<b>7</b>
Etes-vous le genre d'homme qui convient ? .....	8
Quelle entreprise choisir ? .....	11
Quelles sont vos chances de succès ? .....	12
Quels seront vos revenus d'investissement ? .....	16
<b>CHAPITRE 2. — Le lancement d'une nouvelle affaire .....</b>	<b>17</b>
Les capitaux .....	17
Où se procurer de l'argent ? .....	19
Devriez-vous prendre un associé ? .....	28
Quel emplacement choisir ? .....	30
<b>CHAPITRE 3. — L'achat d'un fonds de commerce .....</b>	<b>35</b>
Avantages et désavantages .....	35
Quel prix devez-vous payer ? .....	37
<b>CHAPITRE 4. — La gestion de votre entreprise .....</b>	<b>43</b>
Achat et détermination des prix .....	43
La Vente .....	48
Le choix et la formation du personnel .....	50
Autres problèmes de gestion .....	52
Importance d'une comptabilité bien tenue .....	52
<b>CHAPITRE 5. — Renseignez-vous sur vos obligations spéciales .</b>	<b>55</b>
Lois et réglementations .....	55
Impôts .....	59
Assurances .....	60
<b>CHAPITRE 6. — Questions auxquelles vous devez répondre avant     de lancer une entreprise .....</b>	<b>63</b>
<b>CHAPITRE 7. — Se tenir au courant .....</b>	<b>73</b>