

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

FOR AID USE ONLY

Batch 70

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

2. TITLE AND SUBTITLE
Creer et gerer une petite entreprise de construction

3. AUTHOR(S)
Immer, J.R.

4. DOCUMENT DATE 1962	5. NUMBER OF PAGES 104	6. ARC NUMBER ARC 658.2.133
--------------------------	---------------------------	--------------------------------

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

8. SUPPLEMENTARY NOTES (Sponsoring Organization, Publishers, Availability)
(In Collection: techniques am.,95)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER PN-AAE-913	11. PRICE OF DOCUMENT
12. DESCRIPTORS Construction industry Small scale industries	13. PROJECT NUMBER
	14. CONTRACT NUMBER AID/AFR/RTAC
	15. TYPE OF DOCUMENT

**créer et gérer
une petite entreprise
de construction**

Traduction d'un ouvrage en américain intitulé

STARTING AND MANAGING
A SMALL BUILDING BUSINESS

par

John R. IMMER

publié par

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION
Washington D.C.

1962

La présente édition en langue française est publiée par le
REGIONAL TECHNICAL AIDS CENTER (RTAC)

dénommé

CENTRE REGIONAL D'EDITIONS TECHNIQUES (C.R.E.T.)
Paris — France

qui relève du

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

Pour tous renseignements au sujet des publications C.R.E.T.
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)

INTRODUCTION

Quel est celui qui, petit garçon, jouant avec un marteau ou une scie, n'a rêvé de construire un jour une maison... beaucoup de maisons. Certains sont passés aux actes, avec succès ; d'autres ont connu l'échec.

En fait, le taux de mortalité des petites entreprises de construction est très élevé. Bien des maîtres charpentiers ou maçons croyaient — à tort — pouvoir réussir dans ce métier. Mais il leur manquait les compétences nécessaires en matière de gestion ou de comptabilité. Ou peut-être ne savaient-ils pas vendre.

En revanche, bien d'autres ont réussi qui ont débuté très modestement.

La présente brochure a pour objet :

1. D'aider les entrepreneurs-proprétaires éventuels à juger s'ils ont les qualifications requises pour réussir dans cette industrie ;
2. De munir ceux qui ont décidé de s'établir du minimum de connaissances indispensables à la gestion d'une exploitation, qui leur épargneront des déboires et qui les mettront sur la voie du succès. Dans les chapitres 9 et 10 nous avons relaté un certain nombre d'histoires vraies illustrant réussites et échecs.

Cet ouvrage est le cinquième de la collection *Starting and Managing* destinée aux futurs chefs de petites entreprises, ainsi qu'à ceux qui manquent d'expérience. Ils y trouveront des renseignements de base sur des aspects particuliers de leur industrie. La valeur de ces ouvrages est attestée par le grand nombre de livres vendus et aussi par les milliers de demandes de renseignements adressées à la *Small Business Administration* par lettre, par téléphone ou par contacts directs.

La présente brochure est destinée à des chefs de petites entreprises de construction éventuels ou nouvellement établis qui se spécialisent surtout dans la transformation et la réparation, et dans la construction de maisons d'habitation ou petits bâtiments commerciaux et similaires ainsi que dans l'agrandissement ou le réaménagement de petits ouvrages. Par la présente publication et quelques autres, la *Small Business Administration* tient à mettre en garde ceux qui n'ont pas les compétences voulues pour ce genre d'entreprise et à fournir des renseignements utiles aux autres qui, après lecture des premiers chapitres, s'estimeront qualifiés.

La présente brochure n'aborde pas les problèmes de nature très diffé-

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

rente qui se posent aux entrepreneurs de grands travaux : construction de barrages, d'autoroutes, d'aéroports, de systèmes d'adduction d'eau et d'égouts, de grands ensembles d'habitation ou commerciaux.

Les renseignements fournis dans la collection *Starting and Managing* répondent à un besoin réel : en fait, chaque jour aux Etats-Unis, par exemple, il se crée en moyenne plus de mille entreprises ; un peu plus de neuf cents changent de mains et environ neuf cent trente ferment. Dans la grande majorité des cas, ces abandons se traduisent par une perte pour les intéressés comme pour le potentiel économique du pays. Il en ressort donc clairement la nécessité de mieux orienter et de mieux informer la direction des petites entreprises, pour le plus grand bien de la nation.

Les premiers contacts de John R. Immer, auteur de la présente brochure, avec l'industrie du bâtiment remontent à ses années d'études. Il était alors apprenti-dessinateur chez un architecte de Springfield, Missouri. Bientôt, M. Immer ouvrait, avec son père, un cabinet d'architecture et de construction. Ensemble, ils ont conçu et réalisé des maisons par douzaines.

La Seconde Guerre mondiale mit fin à leurs activités. Par la suite, M. Immer est devenu professeur de gestion industrielle à l'*American University*. Il est également l'auteur de deux ouvrages publiés par les éditions McGraw-Hill : *Layout Planning Techniques* (Les techniques de planification de l'implantation), et *Materials Handling* (Manutention des matériaux), ainsi que de la brochure *Petite entreprise. L'implantation d'une usine*¹ dans la collection *Small Business Management* de la S.B.A. Il dirige actuellement son propre cabinet d'organisation : *Work Saving International*.

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

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 jugera nécessaires, en s'inspirant des directives données dans cet ouvrage.

1. L'édition en langue française de cette brochure est disponible dans la collection « Techniques américaines » publiée par C.R.E.T.

LE GRAND PROBLEME

Vous voulez monter votre entreprise de construction. C'est bien cela ? A première vue, l'idée semble bonne. La perspective d'être indépendant, de n'avoir à compter sur personne pour faire marcher l'affaire, cela vous tente. A la seule pensée d'être patron, vous vous redressez déjà. Construire non seulement des maisons, des ouvrages, mais aussi une entreprise vivante, dynamique... l'évocation est attrayante. Tout comme celle — plus terre à terre — de l'argent que vous y gagnerez.

Pourtant, vous avez trop souvent remarqué l'air soucieux du patron pour ignorer que ce n'est pas tout. Vous vous doutez bien qu'en vous établissant à votre compte vous ajouterez quelques problèmes d'importance à ceux que vous connaissez déjà. Aussi vous demandez-vous : « Qu'est-ce que cela peut bien représenter d'être entrepreneur ? Est-ce que je veux vraiment en devenir un ? »

Tout dépend de ce que vous voulez faire — du moins pour commencer : moderniser et réparer des bâtiments existants ? Construire des maisons pour des clients qui ont déjà leur terrain et qui savent à peu près ce qu'ils désirent ? Ou bien vous lancer à fond dans l'aventure : acheter du terrain, faire des plans, construire des maisons et vendre le produit fini ?

Jean Robin, entrepreneur.

Voyons de quoi se compose la journée de travail d'un entrepreneur — appelons-le Jean Robin — dont les affaires se sont développées jusqu'à comprendre les trois types d'activités mentionnées. Pour commencer la journée, faire la tournée des chantiers en cours. Est-ce que les ouvriers sont au travail sur tous les chantiers, comme prévu ? Tous les matériaux nécessaires sont-ils à pied d'œuvre ? Quels sont les sous-traitants que l'on attend ? Les travaux progressent-ils à la cadence prévue ? Y a-t-il des difficultés ? Jean dresse la liste de tout ce dont il faudra s'occuper.

Lorsqu'il regagne son bureau, il a en poche une longue liste. Heureusement que son adjoint le décharge de toutes les démarches requises, sinon Jean y passerait la matinée !

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Entre-temps, une dame Dubois a téléphoné. Elle demande un devis pour la construction d'un porche. Jean se rend chez la cliente, prend les mesures et lui indique un chiffre. M^{me} Dubois pose toutes sortes de questions avant de déclarer qu'elle va en parler à son mari et qu'elle téléphonera la semaine prochaine.

Jean, qui a déjà travaillé pour les Dubois, sait qu'il lui faudra répondre à peu près aux mêmes questions posées, cette fois, par M. Dubois. Sa complaisance est cependant récompensée car M^{me} Dubois lui apprend qu'une voisine voudrait faire bâtir une maison. Jean prend rendez-vous pour le mardi suivant afin d'en discuter avec la voisine et avec son mari.

Tout de suite après le déjeuner, Jean se rend chez son notaire pour étudier en détail les conditions de vente d'un terrain qu'il va acheter. A 14 heures, il accompagne son notaire au siège d'une société à qui il vient de livrer une maison achevée, pour la signature de l'acte de vente. Le client prétend que les portes sont difficiles à ouvrir. Jean note : « Envoyer demain matin un menuisier pour donner un coup de rabot. » En revenant, il rencontre un ami qui lui apprend que de bons lotissements seront bientôt mis en vente.

De retour au bureau, Jean reçoit un coup de téléphone : le plombier que l'on attendait sur un chantier n'est pas venu. Par sa faute, deux menuisiers vont se trouver arrêtés le lendemain. Après trois appels infructueux, Jean réussit à joindre le plombier qui promet d'envoyer un ouvrier pour 16 heures afin de ne pas retarder les menuisiers.

Jean achève la mise au point d'un cahier des charges pour sous-traiter des travaux d'installations électriques. Il signe encore deux contrats déjà préparés. Là-dessus, il décide d'aller voir si le plombier est bien là. Au passage, il fait un crochet pour prendre un jeu de plans et de spécifications chez un architecte. Ces documents lui serviront à établir ses devis pour un appel d'offre.

Il inspecte rapidement deux autres chantiers et rentre à la maison. Sa femme lui rappelle qu'il a rendez-vous à 19 h 30 avec un jeune couple pour étudier les plans de leur future maison. La journée était bien remplie mais demain il faudra se lever de bonne heure car les hommes vont couler le béton de nouvelles fondations.

L'entrepreneur-promoteur.

Certaines activités de Jean Robin sont celles d'un promoteur. Il bâtit des maisons avant de trouver acheteur. Dans ce genre d'affaire, c'est l'entrepreneur qui décide de l'ampleur des opérations ; il achète le terrain, dresse les plans lui-même ou s'adresse à un architecte et construit la maison ou l'ensemble prévu. Aucun des travaux n'a fait l'objet d'une commande ; l'entrepreneur espère vendre les maisons quand elles seront terminées — soit directement, soit par l'intermédiaire d'une agence immobilière.

Cette façon d'opérer présente à la fois des avantages et des inconvé-

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

nients par rapport à la construction sur commande. Il est parfois plus aisé de vendre une maison achevée car le client peut juger sur pièce. De plus, si le promoteur charge une agence de la vente, il peut se consacrer davantage à ses fonctions purement techniques.

Par contre, le promoteur a besoin de capitaux plus importants. Il fait l'avance du terrain et des matériaux et doit toujours compter avec le risque d'attendre longtemps l'acheteur ou de vendre à perte. Ce risque est moindre lorsque le constructeur peut vendre les maisons avant qu'elles ne soient terminées. Si le programme de construction est suffisamment vaste, il construira quelques appartements-témoins et bâtira les autres sur commande.

Comparé à ses collègues qui travaillent sur commande ou qui se spécialisent dans l'entretien et la transformation, l'entrepreneur-promoteur a un meilleur contrôle de son entreprise mais il doit prendre davantage de décisions de tous ordres et les risques qu'il court sont plus grands.

L'entrepreneur traditionnel.

C'est en qualité d'entrepreneur traditionnel travaillant sur commande que Jean Robin se rend chez les voisins de M^{me} Dubois pour discuter de la maison qu'ils veulent faire construire. L'entrepreneur traditionnel n'élève de maison ou de bâtiment que sur commande du propriétaire. Ces entreprises se spécialisent, en général, dans la construction de maisons, de petits magasins et de centres commerciaux, d'églises, etc.

Certains entrepreneurs ne présentent de soumission que pour les travaux mis en adjudication dont les plans et cahiers des charges ont été préparés par des architectes. D'autres participent avec les clients à l'élaboration des projets. Ils collaborent, par exemple, à la préparation des plans et spécifications (avec ou sans l'aide d'architectes). Ils peuvent aussi aider à choisir les terrains à bâtir et participer au financement de la construction. Enfin, ils soumettent au client un prix de marché pour le tout.

Modernisation et réparation.

La visite de Jean Robin à M^{me} Dubois pour évaluer le prix de l'adjonction d'un porche à sa maison fait apparaître un troisième aspect du métier : la modernisation et la réparation.

Pour l'entrepreneur qui se spécialise dans les travaux d'agrandissement, de réparation et de modernisation, le prix de chacun des travaux varie entre quelques centaines et quelques milliers de dollars. Il faut donc que l'entrepreneur s'assure un grand nombre de travaux pour arriver à un chiffre d'affaires satisfaisant.

Là aussi chaque travail — aussi peu important soit-il — nécessitera les opérations habituelles : plans et spécifications, devis, permis de construire,

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

respect de la réglementation locale sur l'utilisation des superficies urbaines et du code de la construction, détail du financement, nettoyage du chantier une fois le travail terminé. Pour des travaux petits et nombreux, il est difficile d'établir un programme. Plus il y a de travaux, plus y a de clients — chacun avec ses manies, ses décisions et indécisions ; et il faut que tout ce monde soit content et persuadé que son argent a été bien employé !



Pourtant, ce genre d'exploitation offre des avantages importants au patron débutant. Il peut commencer modestement — à mi-temps, éventuellement — pour conserver un travail et un salaire réguliers en attendant d'être connu dans le métier. Ainsi, il se fait une réputation, réunit une équipe d'ouvriers sûrs, se ménage un crédit et des relations avant d'avoir à investir de grosses sommes. Il affine ses qualités d'organisateur et prend de l'assurance sans être soumis aux risques et pressions du véritable entrepreneur.

Ces dernières années, les agissements d'un certain nombre d'entrepreneurs peu scrupuleux ont jeté le discrédit sur les entreprises de réparation et de modernisation et les clients ont souvent tendance à se montrer méfiants. Le nouveau venu ne doit pas ignorer cet état d'esprit et il prendra grand soin de se faire une réputation de parfaite honnêteté tant auprès de sa clientèle que de ses confrères.

Qui se chargera de la vente des propriétés ?

Autres décisions à prendre.

Si vous voulez être entrepreneur-promoteur, il faut décider de la mesure dans laquelle vous vous chargerez des opérations commerciales. Vous avez le choix : travailler avec une agence ; vous occuper de tout personnellement, sous réserve d'engager ultérieurement un ou plusieurs démarcheurs si le besoin s'en fait sentir.

Si vous vous spécialisez dans la transformation ou la construction sur commande, vous pouvez vous reposer dans une certaine mesure sur la réputation que vous feront les clients satisfaits de vos services. Grâce à vos activités au sein de la collectivité, vous pourrez élargir vos relations avec les sociétés de crédit et de construction, les marchands de bois de charpente, avec les hommes d'affaires qui pourront vous amener des clients. Cependant il ne faudra pas négliger de vous occuper vous-même activement des ventes.

Terrains à bâtir. — Si vous êtes entrepreneur-promoteur, vous trouverez peut-être des terrains aménagés. Cependant, si ces terrains sont rares, vous serez amenés à acheter des lotissements et à les aménager. C'est une activité qui demande des connaissances particulières, mais il est possible que vous soyez contraint de vous y intéresser pour assurer la continuité de vos opérations.

Préfabrication. — Travaillerez-vous avec des éléments préfabriqués ? C'est une question fondamentale. De votre décision dépendra la nature de votre exploitation. Ainsi, vous pourrez acheter uniquement des éléments de cuisine préfabriqués ou, au contraire, tous les éléments et parties de la maison. Dans ce cas, votre travail consistera essentiellement dans le montage sur le chantier, la peinture et la finition. C'est à vous de juger des avantages et des inconvénients de la préfabrication en fonction de votre clientèle, de ses habitudes, de ses goûts, de ses possibilités, etc.

Sous-traitants. — On a dit des sous-traitants qu'ils étaient la pierre angulaire du succès de l'entreprise de construction. Rares sont les petites entreprises qui peuvent se charger de tous les travaux, quelle que soit l'importance du chantier. Pour la plupart, elles sous-traitent plus de la moitié du montant des travaux.

Dans les secteurs où la construction est florissante, les marchés de sous-traitance sont devenus un domaine hautement spécialisé et concurrentiel. Pour certaines activités, cette pratique permet de réaliser d'importantes économies en évitant d'avoir recours à des tâcherons payés à l'heure. Elle simplifie aussi les problèmes des débutants.

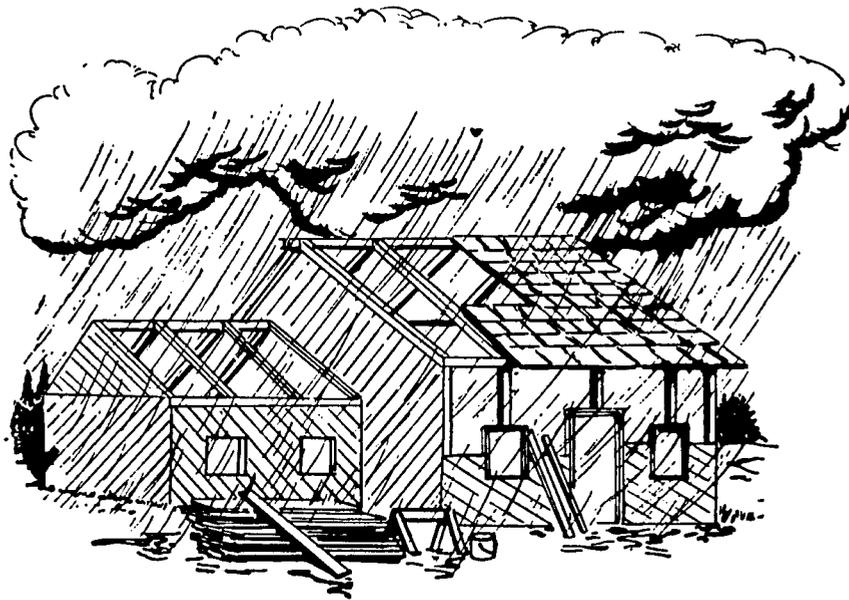
CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Financement. — Quel que soit le genre d'entreprise que vous choisirez, il vous faudra bien connaître les sources et modes de financement à la disposition de votre clientèle. Parfois, vous devrez aider un client dans ses démarches pour solliciter une aide financière. (Voir chapitre 3.)

Il ne suffit pas de savoir construire.

Nombreux sont ceux qui choisissent le bâtiment parce que ce genre de travail leur plaît. Cependant, dès que vous serez à la tête de votre entreprise, vous serez la plupart du temps engagé dans des activités qui n'ont rien à voir avec la construction. Vous serez appelé à faire une foule de choses dont vous ne vous étiez jamais encore occupé. Tout le travail juridique, par exemple : les permis et patentes à demander, les réglementations de zonage à respecter, la législation du travail à observer, les déclarations d'impôts. Il faut recruter des ouvriers, les former, les surveiller. La comptabilité doit être à jour ainsi que les paiements et les encaissements ; il faut faire des devis, les feuilles de paie...

Pour chaque travail, il faut établir des plans, acheter des matériaux, préparer un calendrier. Vous devez trouver des clients, puis les satisfaire ; voir ce qu'ils veulent, dans le cadre de leurs moyens, même s'ils ne le savent pas eux-mêmes. Vous vous apercevrez certainement que votre situation vous oblige à participer plus activement à la vie de la collectivité.



CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Tout cela fait partie du métier d'entrepreneur. Indépendamment de l'importance de votre affaire, en qualité de patron vous devez contrôler toutes ces activités. Si leur énumération — pourtant partielle — vous effraie, il serait certainement préférable que vous vous en teniez à votre métier actuel, abandonnant à d'autres ces soucis. Rien de déshonorant à cela ; dans le bâtiment, il faut les deux types de travailleurs.

Par contre, si la diversité des tâches et des responsabilités vous semble donner plus d'attrait à votre travail, c'est que vous avez peut-être l'étoffe d'un chef d'entreprise. Dans la suite de ce volume, vous trouverez une description plus détaillée des différentes activités qui vous attendent. Les chapitres 2, 3, 4 se rapportent aux problèmes et aux conditions de lancement de l'entreprise ; les chapitres 5 à 8, à sa gestion. Les chapitres 9 et 10 illustrent quelques cas de succès et d'échec et en analysent les raisons. Les chapitres 11, 12 et 13 envisagent l'industrie du bâtiment sous l'angle de l'expansion et en indiquent les voies les plus intéressantes. Le chapitre 14 donne la liste de sources d'information auxquelles l'entrepreneur s'adressera pour plus amples renseignements.

QUELLES SONT VOS CHANCES ?

Pour un homme jeune ou d'âge moyen, le bâtiment offre une excellente possibilité de fonder une entreprise avec un capital limité. Cependant, il faut connaître le métier ou avoir un associé qualifié. Ces connaissances techniques pourront être le fruit de la pratique des métiers suivants : menuisier, charpentier, maçon, contremaître, chef de travaux. Si le futur entrepreneur n'a pas de formation technique, il devra néanmoins être familiarisé avec l'industrie du bâtiment. Ainsi, s'il est spécialisé dans la vente, le financement des opérations immobilières ou l'organisation du travail, il aura intérêt à s'associer avec quelqu'un qui connaît bien l'aspect technique de la construction.

De par la nature de ses fonctions, l'entrepreneur occupe une place importante dans la collectivité. Plus il a de contacts avec les clients éventuels, mieux il se fait connaître et plus il a de chances de réussir.

Les risques.

L'industrie du bâtiment présente des risques. Elle peut passer du marasme à la montée en flèche. Même dans ce dernier cas, une longue période de mauvais temps peut engoutir tous les bénéfices.

L'entrepreneur avisé sait reconnaître les tendances du marché du bâtiment et adapter ses plans en conséquence. Il perçoit immédiatement tout changement dans les conditions locales, y compris dans le marché du travail, et suit de près la situation économique de la collectivité ainsi que les courants d'expansion. Ces facteurs lui permettent de jauger le volume de la construction.

Malgré le nombre des risques, les entrepreneurs arrivent souvent à en limiter une bonne part. Une planification judicieuse permet, par exemple, de compenser les effets du mauvais temps. En un certain sens, ce sont les risques du métier qui entretiennent le dynamisme et la vivacité d'esprit. En même temps, ils restreignent quelque peu le nombre des concurrents. Le bon entrepreneur se voit offrir par sa profession des possibilités de profit et d'investissements qui lui assurent une situation financière solide.

Les écueils courants.

Pour l'entrepreneur-promoteur, le principal risque est de ne pas trouver à vendre ses maisons, soit parce que le marché en général est languissant, soit parce qu'il n'a pas su évaluer correctement la nature ou l'importance de la demande. Il peut se tromper de catégorie d'acheteurs ; ses maisons sont trop rudimentaires ou trop luxueuses, mal situées, trop loin des écoles, de l'église, des magasins, etc.

Lorsque l'entrepreneur ne peut pas concurrencer les grosses entreprises sur le plan de l'aménagement, il doit trouver d'autres terrains de lutte : la qualité, par exemple. Si la situation laisse à désirer, il fera des maisons plus spacieuses pour le même prix.

Le petit promoteur peut « tenir le coup » lorsque ses maisons se vendent difficilement, à condition d'avoir des capitaux suffisants. Cependant s'il ne peut pas couvrir les intérêts et autres frais liés à l'entretien de ces maisons, il lui faut les abandonner à la banque et perdre ainsi le fruit de son travail avec son capital.

Autre risque pour le promoteur : l'achat d'un terrain sous prétexte d'une « bonne affaire ». En effet, c'est un jeu de hasard. Dans certains cas, les terrains ne valent pratiquement rien pour bâtir (voir chapitre 12 et 13 pour plus amples renseignements sur les terrains).

Le plus grave risque que court l'entrepreneur ordinaire intervient dans l'estimation des devis. S'il calcule trop justement, il risque de travailler pour rien, sinon à perte. Si ses devis ou soumissions sont trop élevés, il décourage les clients. En général c'est le patron qui fait les devis. Lorsque les affaires se développent, il peut engager un estimateur. Même alors, le patron continue à réviser de près les devis car le sort de l'entreprise en dépend.

De même, le problème de l'évaluation du temps, de la main-d'œuvre et du prix des matériaux recèle-t-il un danger pour l'entreprise spécialisée dans la transformation et la réparation. Ainsi, le patron présente un devis pour refaire un plancher et, en cours de travaux, on s'aperçoit qu'il faut aussi changer les solives. Ceux qui n'ont pas encore d'expérience en la matière doivent savoir que les réparations dans les vieux bâtiments réservent bien des surprises. Il faut trouver le moyen de s'en préserver tout en demandant un prix honnête au client. Les erreurs d'évaluation sont encore plus préjudiciables pour ce genre d'entreprise car ses frais généraux et commerciaux sont plus élevés.

La mauvaise surveillance des travaux est un écueil commun aux trois types d'entreprises. Non seulement le patron doit envoyer ses ouvriers au travail mais il lui faut veiller à ce qu'ils soient occupés. En assignant une tâche à chacun et en surveillant son exécution, le bon contremaître participe à la prospérité de l'entreprise.

Une comptabilité des prix de revient mal tenue est encore un danger qui a causé bien des pertes d'argent et des faillites. Il faut tenir une compta-

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

bilité détaillée des prix de revient de chaque travail, avec contrôles, pour les contenir entre certaines limites. Ces documents permettent d'identifier les économies réalisables sur les prochains travaux et servent de référence pour évaluer des travaux de même nature.

Certaines entreprises ont eu des ennuis parce qu'elles ne tiennent pas les livres exigés par la loi. Elles ont négligé de préparer les feuilles de paie et les documents comptables requis par le contrôleur des contributions. Parfois, il faut présenter des déclarations calculées sur le chiffre d'affaires brut pour les taxes locales, sans oublier, naturellement, la tenue des comptes pour l'impôt sur le revenu.

Intensité et nature de la concurrence.

Parfois le marché des constructions neuves est peu animé, pourtant certains promoteurs continuent à vendre. Pourquoi ? Parce qu'ils ont su jauger le marché. Ils bâtissent exactement ce dont les acheteurs ont besoin. L'entrepreneur qui a mal évalué le marché doit quelquefois renoncer à ses bénéfices pour écouler sa production.

A d'autres moments, une concurrence sévère oblige l'entrepreneur-promoteur à amenuiser ses marges bénéficiaires pour enlever le marché. C'est alors que la réputation de qualité intervient de tout son poids. C'est elle qui vous fera emporter ou perdre certaines affaires.

Lorsque la concurrence s'aggrave dans le secteur de la modernisation, il faut arriver à une plus grande précision dans les estimations et intensifier l'effort commercial. Le calcul des offres au plus juste prix est également important, moins pourtant que la bonne réputation et le dynamisme commercial.

Vos responsabilités.

En tant que propriétaire-gérant d'une petite entreprise de construction, vous devez faire à peu près tout, du moins pendant les premières années. Voici quelques-uns des travaux de routine qui vous incomberont : les ventes, le contrôle de la qualité du travail, l'embauche et la conservation de bons collaborateurs, le contrôle des prix de revient, la documentation sur les nouvelles techniques de construction.

Les ventes.

Vous pouvez vous acquitter parfaitement de toutes vos autres tâches et cependant échouer parce que vous ne savez pas vendre vos maisons.

Maintien de la qualité.

Pour assurer la qualité du travail, l'entrepreneur peut s'adjoindre un bon compagnon, un contremaître ou un chef de travaux.

Les collaborateurs.

Vous devez recruter et embaucher de bons ouvriers pour en faire une équipe bien homogène. Au départ, vous pourrez très bien ne pas avoir d'employés de bureau à plein temps mais il vous faudra quand même à mi-temps les services suivants : service juridique, comptabilité, bureau d'études, service commercial.

Lorsque votre affaire s'agrandit, vous engagez à plein temps un chef de travaux ou un comptable. Votre collaborateur peut être rémunéré de différentes façons : salaire, participation aux bénéfices, association.

Contrôle des prix de revient.

La raison de l'échec de bien des entreprises est qu'elles n'ont pas su contrôler leurs prix de revient. L'une des bases de ce contrôle est la bonne tenue de la comptabilité que nous étudierons en détail au chapitre 7.

Les techniques du bâtiment.

La construction est actuellement en pleine évolution. Les matériaux et formes nouvelles, la transformation des goûts de la clientèle entraînent un changement des prix et des méthodes. Vous devez vous tenir au courant de ces changements et modeler votre stratégie sur eux. Savoir adapter une nouvelle technique ou un nouveau matériau aux désirs d'un client, vous donnera l'avantage sur vos concurrents.

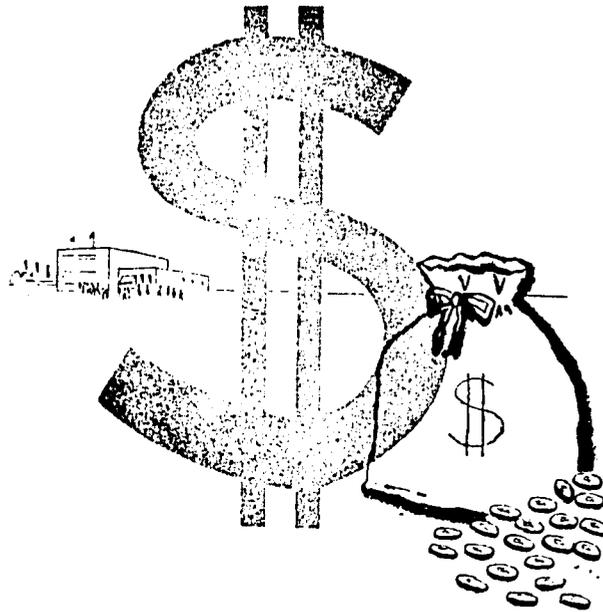
La gestion des capitaux.

En affaire, il y a trois types d'entreprises : petite, limitée et en expansion. Très souvent, ce sont les capitaux dont elle dispose qui déterminent l'appartenance de l'entreprise à l'une de ces trois catégories.

Le manque de fonds de roulement est à l'origine de bien des échecs. Dans certains cas, de petites entreprises n'ont pu s'agrandir en raison de capitaux insuffisants. Pourtant, nombreux sont ceux qui ont débuté avec un minimum de capital et qui ont réussi.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Leur succès est dû au fait que des associations de constructeurs et de crédit, des banques et d'autres organismes financiers avancent des fonds sur un bâtiment à mesure que les travaux progressent. Lorsque la bonne réputation de ces petits entrepreneurs s'affirme, il leur est plus facile d'emprunter des capitaux d'exploitation.



Une fois que vous êtes à votre compte, vous vous apercevez rapidement que certains équipements peuvent vous aider à abaisser vos frais de main-d'œuvre : bulldozers, excavatrices, scies à moteur. Cependant, tout ce matériel représente de l'argent pris sur votre fonds de roulement. Si vous en achetez trop et trop vite, vous immobiliserez des sommes qui pourraient vous rendre service plus tard pour maintenir votre entreprise à flot pendant une période difficile. Il est même préférable parfois de louer le matériel ou de sous-traiter certains travaux de terrassement ou de nivellement, par exemple. Vous pouvez aussi demander une location-vente du matériel dont vous vous servez. Grâce à cet arrangement, vous étalerez les frais de matériel sur un certain temps sans immobiliser trop d'argent pendant les premiers mois.

L'entrepreneur-promoteur a besoin de capitaux plus importants que ses collègues spécialisés dans la modernisation ou la construction à façon. En effet, il fabrique un produit pour le vendre éventuellement tandis que les

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

autres travaillent sur commande. En un certain sens, leur produit est déjà vendu quand ils commencent à travailler.

Les activités de l'entrepreneur-promoteur sont limitées par son capital, indépendamment du marché. Les clients peuvent être tout disposés à acheter des maisons, mais s'il n'a pas les capitaux voulus, il ne peut pas les construire.

L'entrepreneur-promoteur devra parfois essayer de vendre vite. Pour préserver son investissement il peut être obligé de transiger sur le prix du produit fini. Si ses *capitaux* sont *peu importants*, il ne peut investir dans des équipements qui économiseraient la main-d'œuvre et abaisseraient les prix de revient, ni profiter des conditions avantageuses pour les grosses commandes. Pour les terrains, il se contentera de ce qu'il pourra acheter avec les moyens dont il dispose.

S'il opère avec un capital minimum, il a intérêt, parfois, à vendre des maisons préfabriquées (montées à partir d'éléments fabriqués en usine) dont le montage est plus rapide car son capital sera immobilisé pendant moins de temps.

Que se passe-t-il lorsque le constructeur-promoteur commence avec un capital limité mais supérieur au strict minimum ? Sa position devient plus solide, naturellement. Il peut investir davantage dans des machines qui diminuent ses frais de main-d'œuvre. Il peut être en mesure d'acheter de meilleurs terrains qu'il peut conserver facilement pendant plusieurs mois car il ne craint plus d'immobiliser un peu d'argent. Il peut même, prudemment, commencer à aménager ses terrains.

Que se passe-t-il lorsque le constructeur-promoteur possède des capitaux suffisants ? Combinés à un financement judicieux à long terme, ils lui permettent de réaliser plusieurs choses, entre autres :

1. D'assumer le financement et tous les frais fixes de ses maisons jusqu'à ce qu'elles soient vendues ;
2. De payer comptant tous ses achats de matériaux sans dépendre d'avances sur la construction, ou autres ;
3. D'acheter les machines qui diminuent ses frais ;
4. De se réserver des terrains à bâtir intéressants au moyen d'options, de baux ou d'achats immédiats.

L'entrepreneur classique vient au second rang pour les besoins en capitaux. Bien que son client se soit engagé à acheter la maison, les capitaux qu'il peut se procurer sont limités. Si son *capital* est *peu important*, il risque de se heurter à bien des difficultés dans son travail.

Premièrement, il ne pourra pas acheter d'équipement qui abaisserait ses prix de revient unitaires et le mettrait en meilleure position vis-à-vis de la concurrence. Pour faire face à ses confrères mieux outillés, il devra calculer ses offres de telle sorte que ses marges bénéficiaires s'en trouveront dangereusement amenuisées. Il risque d'avoir du mal à sortir de cette situation précaire et même de ne pas y parvenir. Si les affaires deviennent mauvaises, il risque la faillite avant ses concurrents.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Peut-être la préfabrication peut-elle l'aider à compenser l'insuffisance de son capital.

Imaginons maintenant qu'il dispose de capitaux *un peu plus importants*. Que se passe-t-il ? Il pourra constituer une petite réserve de matériaux ; gagner une certaine indépendance en matière de crédit pour ses achats. Les banques et autres organismes de crédit lui prêteront plus volontiers de l'argent à court terme. Grâce à quelques outils mécaniques et autre équipement, il diminuera ses prix de revient unitaires.

Des capitaux suffisants faciliteront les choses de plusieurs manières

1. Ils permettent de payer au comptant les matériaux sans recourir au crédit pour « tenir le coup » jusqu'à la rentrée des avances sur travaux en cours. En payant comptant le constructeur peut aussi bénéficier de ristournes.

2. Ils permettent d'acheter de l'équipement.

3. Le constructeur peut couvrir ses frais généraux (y compris son salaire) même en cas de morte saison ou de manque de travail.

4. Il ne sera pas contraint de faire des offres peu avantageuses qui ne lui permettent de faire, ni du bon travail, ni du bénéfice.

5. A mesure qu'il gagnera de l'expérience, il pourra se lancer dans des travaux plus importants.

6. Il prendra une part plus active à la vie communale, élargissant ainsi le cercle de ses relations.

Des trois types d'entreprises, c'est celle de *modernisation* et de *réparation* qui réclame le moins de capitaux. En effet, les travaux sont généralement moins importants et les clients paient vite dès que les travaux sont terminés (si ce n'est avant). Le taux de renouvellement du capital de ce genre d'entreprises est donc rapide.

Si l'entrepreneur travaille avec un *petit capital*, il doit éviter d'économiser sur la surveillance et sur la qualité de l'exécution. A la longue, il aura des ennuis. En voulant aller trop vite pour être payé rapidement, il risque de faire du mauvais travail. D'autre part, son insistance à être payé immédiatement indisposera certains de ses clients. S'il essaye d'obtenir de nouveaux contrats en faisant valoir ses prix peu élevés au détriment de la qualité du travail, il nuira à la réputation de l'entreprise. De telles façons de procéder auront tôt fait de le mettre en faillite.

S'il dispose de *fonds limités*, un peu supérieurs au minimum nécessaire pour son entreprise y gagnera. Il pourra surveiller les travaux de façon à réduire ses frais, tout en livrant du bon travail à ses clients. Il fera un peu de publicité payante pour compléter celle que font oralement ses clients satisfaits.

Un capital suffisant offre à l'entrepreneur la possibilité :

1. De soigner la qualité du travail et de se faire une réputation d'entrepreneur sérieux ;
2. D'élargir ses services commerciaux et publicitaires ;

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

3. De préparer des calculs détaillés facilitant le contrôle des prix de revient ;

4. D'offrir des facilités de paiement à ses clients.

(Il remettra probablement leurs traites à une banque.)

Dans le chapitre qui suit, nous allons étudier de plus près la façon d'évaluer le montant du capital nécessaire.

COMMENT FAIRE POUR DEBUTER ?

Quelqu'un a dit, un jour, qu'une entreprise de construction ne commence jamais : un homme commence à construire, à construire, et un jour il s'aperçoit qu'il a une entreprise. A condition, bien sûr, qu'il fasse des bénéfices.

Sinon, il se retrouve sans un sou comme les quelques milliers de personnes qui croyaient pouvoir faire fortune rapidement dans la construction.

Regardons les choses de cette façon : vous allez construire quelque chose — une maison, peut-être — puis la vendre avec bénéfice.

Comment procéderez-vous ?

Allez-vous construire la maison et essayer de la vendre ensuite ?

Ou bien vendrez-vous d'abord la maison, en incitant vos clients à signer un marché de construction ?

En d'autres termes, voulez-vous être promoteur ou tout simplement entrepreneur ?

Avant tout, il faut répondre à ces questions.

Une fois que vous avez décidé de la nature de votre entreprise, il se pose à vous encore deux grosses questions :

Quel genre de bénéfices est-ce que je peux faire ?

Combien d'argent me faut-il ?

Combien pouvez-vous gagner ?

Il n'est guère facile de dire à une personne combien elle peut gagner dans un métier donné.

Bien des facteurs entrent en ligne de compte et principalement son aptitude à faire ce qu'il faut au moment voulu ; à prévoir ; à gérer judicieusement l'argent et les hommes ; à prendre des risques.

L'un des moyens de se faire une idée des profits possibles est de voir ce que les autres gagnent dans l'industrie du bâtiment. D'après une enquête récente faite aux Etats-Unis, les chefs des petites entreprises de construction, dont le chiffre d'affaires annuel varie entre 50 000 et 200 000 dollars, réalisent en moyenne un bénéfice net d'environ 14 %, impôts et salaire du chef d'entreprise non déduits.

Combien de capital vous faut-il ?

C'est suivant le genre d'entreprise de construction que vous voulez fonder ; suivant, aussi, le prix des fournitures, des matériaux, de la main-d'œuvre, du terrain dans la région que vous habitez.

Comme promoteur, acceptant de courir un risque, vous pouvez débiter si vous avez assez d'argent pour commencer à élever une première maison. (Il serait évidemment prudent d'avoir des capitaux plus importants.) Une fois les travaux en cours, vous pourrez emprunter sur la maison et couvrir ainsi vos frais de construction. Attention ! Vous ne vendrez peut-être pas la maison terminée aussi vite que vous l'espérez. Il faudra donc que vous ayez des avoirs financiers suffisants pour rembourser le prêt hypothécaire et rester propriétaire de la maison jusqu'à la vente.

Pour un entrepreneur qui construit une maison pour un client déjà propriétaire de son terrain, il suffit d'avoir assez d'argent, ou de crédit, pour couvrir ses dépenses jusqu'à un certain degré d'avancement des travaux. Si le client en est satisfait, il verse une avance sur le montant du prix total. L'importance de la somme et des travaux à exécuter au préalable dépend de la nature du marché passé avec le client, du crédit à la construction dont il bénéficie et de l'organisme bailleur de fonds.

Dans le secteur de la modernisation et de la réparation, l'apport initial peut être plus faible. Vous pouvez acheter les matériaux à crédit et en régler le prix lorsque votre client vous a payé. Pourtant, si vous employez des ouvriers maçons, menuisiers, etc., il vous faut de l'argent liquide pour les payer, surtout si les travaux durent plusieurs semaines.

Lorsque vous calculez la somme dont vous aurez besoin au départ, n'oubliez pas de tenir compte :

1. Des dépenses ordinaires ;
2. Des frais de bureau éventuellement ;
3. De l'outillage et de l'équipement ;
4. Des matériaux ;
5. Des salaires ;
6. Des frais relatifs aux terrains ;
7. Des frais accessoires.

Les dépenses ordinaires

Elles seront à peu près semblables quelle que soit la nature de votre entreprise. Ce sont vos frais d'entretien pour vous et votre famille. Avant de quitter un travail sûr qui vous procure un revenu régulier, mettez suffisamment d'argent de côté pour vivre en attendant que votre nouvelle affaire vous permette de gagner votre vie. En supposant qu'il vous faille 100 dollars par semaine, il serait bon que vous économisiez de quoi vivre pendant six à douze mois.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Le bureau ou lieu de travail.

Au départ vous pouvez travailler chez vous et vous servir de votre voiture pour les charrois ce qui réduit les frais au minimum.

Par la suite, il vous faudra un vrai bureau où les clients, les fournisseurs, etc., pourront vous rencontrer facilement. Dans ce bureau, vous aurez des meubles, des classeurs, une machine à écrire, une machine à calculer, etc.

Outillage et équipement.

Vous avez peut-être déjà une partie de l'outillage indispensable. Vous louerez le reste et vous pourrez sous-traiter les travaux qui réclament des machines coûteuses comme un bulldozer.

L'important est que vous sachiez de quels outils vous avez besoin et que vous preniez des dispositions pour les obtenir au moment venu. Un conseil : faites la liste des outils dont vous aurez besoin, avec leurs prix.

Les matériaux.

L'importance des capitaux nécessaires pour l'achat des matériaux dépend de deux facteurs, au moins :

1. Le genre de construction que vous faites ;
2. Le mode de financement de la construction.

Peut-être pourrez-vous acheter les matériaux à crédit et vous en tirer sans trop entamer votre capital. N'oubliez pas cependant que le crédit coûte cher. Payer comptant vous donne droit à des ristournes qui viennent gonfler votre marge bénéficiaire brute. Voici ce que vous pouvez faire : dressez une liste des matériaux dont vous avez besoin avec leurs prix à crédit et au comptant. Elle vous aidera à voir comment procéder.

Les salaires.

Cette rubrique correspond à la paie des charpentiers, maçons, plombiers, etc., qui travaillent pour vous. Faites également une liste des ouvriers dont vous aurez besoin. Voyez combien chacun vous coûte. Mettez, par exemple : 60 heures de maçon à tant de l'heure, égale tant de dollars. Vous pourrez ainsi calculer la somme approximative qu'il vous faudra pour payer vos ouvriers en attendant que l'argent rentre. Si vous voulez sous-traiter certains travaux, faites une liste, avec la somme à payer et la date du paiement.

Les dépenses relatives aux terrains.

Au cas où vous envisageriez d'acheter des terrains à bâtir, il vous faudrait un supplément de capital. Dans certains cas, il vous sera possible de l'acheter à crédit. Le propriétaire peut vous céder plusieurs lots sur votre crédit personnel. Vous les paierez quand vous aurez vendu la maison. Dans ce cas, il ne vous faudra que peu de capital, juste de quoi payer les arrhes. Avant de commencer à construire, il est bon de vous assurer que le terrain n'est pas hypothéqué ou engagé de quelque façon, sinon, vous risquez d'avoir des difficultés pour obtenir les prêts à la construction.

Les frais accessoires.

A la maison, vous avez des dépenses imprévues, parfois petites — l'achat d'une nouvelle casserole — parfois plus importantes — un meuble à remplacer. Dans votre profession, c'est la même chose. Essayez de dresser une liste des dépenses inattendues qui peuvent se produire dans votre travail — un outil brisé, par exemple. Plus votre liste sera longue, mieux vous serez en mesure d'évaluer le capital qu'il faut y affecter.

Assurez-vous que votre capital est suffisant.

Après avoir énuméré les frais qui seront ceux de votre entreprise, vous commencerez à calculer la somme dont vous aurez besoin pour vous mettre à votre compte. Calculez largement votre total ; ajoutez-y une marge de sécurité de 10, 15 ou 20 %, ce que vous jugerez nécessaire pour tenir le coup pendant les premiers mois.

A ce moment-là, vos calculs vous montreront peut-être que votre capital actuel n'est pas suffisant pour que vous ayez des chances sérieuses de réussir. Dans ce cas, vous aurez avantage à attendre un peu, jusqu'à ce que vous ayez réuni la somme nécessaire.

Mieux vaut, souvent, retarder un peu vos débuts plutôt que perdre tout votre avoir. Pour ne pas avoir à dire : « Ah ! si seulement j'avais pu tenir quelque temps encore... » il faut rassembler suffisamment d'argent pour se lancer dans l'aventure en toute sécurité.

Combien d'argent liquide vous faut-il ?

Vos besoins en argent liquide sont étroitement liés à vos besoins en capitaux. On peut comparer l'encaisse d'une entreprise à un petit réservoir dans lequel se déversent les rentrées d'argent et où l'on puise pour couvrir

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

les dépenses en espèces. Lorsque le niveau de votre encaisse descend trop bas, vous ne pouvez plus bénéficier de ristournes et régler vos factures à la date voulue.

La masse d'argent liquide dont vous avez besoin dépend de la nature de la construction et du nombre de maisons, une ou deux, ou plusieurs... Dès que vous êtes à votre compte, il faut commencer à donner de l'argent à vos ouvriers, à vos fournisseurs, aux sous-traitants. Vos rentrées dépendront des conditions des marchés passés et du financement hypothécaire de la construction. En général, vous touchez de l'argent lorsque vous avez terminé certaines parties des travaux ou à échéances mensuelles.

Pour évaluer votre capital d'exploitation, vous pourrez calculer un budget pour les bâtiments que vous voulez construire. D'abord, vous pouvez établir un programme des travaux pour une maison, comme celui de la figure 1. (Les figures 1, 2 et 3 sont tirées de *Construction Financing for the Home Builder*, Housing and Home Finance Agency, 1953.)

Ce chiffre indique le capital d'exploitation nécessaire pour bâtir cette maison particulière. L'argent liquide nécessaire au constructeur est indiqué par les trois totaux de la figure 1 : main-d'œuvre, 1 921 dollars ; matériaux, 2 591 dollars ; achat du terrain et sous-traitants, 5 235 dollars ; soit un total de 9 747 dollars. A ceci s'ajoutent 546 dollars pour les frais de vente et les dépenses administratives, ce qui donne un total provisoire de 10 293 dollars. Les dépenses sont calculées semaine par semaine de façon à indiquer à tout moment ce que doit l'entrepreneur pendant les dix-huit semaines que doit durer la construction de cette maison.

Si vous désirez compléter vos prévisions, vous pouvez établir un budget provisoire pour une maison comme celui représenté par la figure 2. Ainsi, l'entrepreneur peut voir combien d'argent liquide il lui faut chaque semaine dans ce cas concret. Et, ce qui est tout aussi important, combien il va toucher et à quel moment, à peu près.

Supposons que vous vouliez construire plusieurs maisons en même temps. Il ne sera pas obligatoire de dresser un programme des travaux et un budget provisoire pour chacune. Si vos maisons sont du même genre — dans les mêmes prix, par exemple — vous pouvez grouper vos prévisions comme il est indiqué à la figure 3.

Dans ce cas, le constructeur avait prévu de bâtir quinze maisons sur des lotissements dispersés pendant une saison de trente-six semaines. Il voulait commencer une maison toutes les semaines et prendre une option sur un terrain à la même cadence. Il avait prévu qu'il entreprendrait sa dernière maison pendant la quinzième semaine du programme de construction. Après avoir vérifié les possibilités de financement à sa disposition, cet entrepreneur a établi un programme des travaux (figure 1) et un budget provisoire (figure 2) pour une maison.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Programme des travaux pour une maison

Semaine	Travail accompli pendant la semaine classé en fonction du prix de revient	Prix de revient approximatif de :		
		la main-d'œuvre	des matériaux livrés	du terrain et des travaux sous-traités
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		\$	\$	\$
1	Permis, plans, etc.		50	1,100
2	Terrassement			45
	Béton			765
	Plomberie			25
3	Béton			22
	Terrassement			45
	Acier de construction		60	
	Main-d'œuvre pour la charpente	165		
	Travaux de charpente, de menuiserie		314	
4	Main-d'œuvre pour la charpente	180		
	Travaux de charpente et de menuiserie		192	
5	Main-d'œuvre pour la charpente	177		
	Travaux de charpente et de menuiserie		356	
6	Main-d'œuvre pour la charpente	88		
	Travaux de charpente et de menuiserie		202	
	Maçonnerie	102	71	
7	Chauffage et conditionnement d'air			150
	Plomberie			252
	Electricité			60
	Main-d'œuvre pour la charpente	25		
	Travaux de charpente et de menuiserie		34	
8	Ciment			178
	Verres et vitrages		35	
	Main-d'œuvre pour la charpente	30		
	Travaux de charpente et de menuiserie		261	
	Lattes et plâtres			197
	Maçonnerie	102	78	
9	Chauffage et conditionnement d'air			380
	Plomberie			266
	Maçonnerie	203	157	
10	Maçonnerie	203	157	
11	Maçonnerie	104	80	
	Lattes et plâtres			203
12	(Pas de travaux - Séchage des plâtres.)			
13	Main-d'œuvre pour la charpente	100		
	Travaux de charpente et de menuiserie		53	
14	Main-d'œuvre pour la charpente	185		
	Travaux de charpente et de menuiserie		189	
15	Main-d'œuvre pour la charpente	175		
	Travaux de charpente et de menuiserie		267	
16	Maçonnerie	82	35	
	Peintures et tapisseries			430
17	Plomberie			532
	Electricité			150
	Chauffage et conditionnement d'air			150
18	Revêtements de sol			85
	Arrangement du jardin			200
	Total	1,921	2,591	5,235

Figure 1

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Budget provisoire pour une maison

Semaine	Feuilles de paie de la main-d'œuvre	Factures des matériaux payés	Achats de terrains et paiements aux sous-traitants	Frais généraux, administratifs et de vente	Total des paiements comptant par semaine	Recettes en argent liquide	Encaisse nette nécessaire chaque semaine
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	\$	\$ 50	\$ 1,100	\$ 25	\$ 1,175	\$	\$ 1,175
2				25	25		25
3				25	25		25
4	165		572	25	762		762
5	180			25	205		205
6	177	374		25	576	— 2,750	—2,174
7	190	356		25	407		407
8	25	192		25	406		406
9	132	273	483	25	913		913
10	203	34	975	25	1,237		1,237
11	203	374		25	602		602
12	104	157	400	25	686	— 2,750	—2,064
13		157		25	182		182
14	100	80		25	205		205
15	185			25	210		210
16	175	53		25	253	— 2,750	—2,497
17	82	189	430	25	726		726
18		267	900	25	1,282		1,282
19		35	285	25	355		345
20				25	25		25
21				25	25		25
22				21	21	— 2,825	—2,804
	1,921	2,591	5,235	546	10,293	—11,075

Figure 2

Ensuite, il a utilisé les prévisions relatives à une maison-type pour calculer un budget de trésorerie pour tout le programme de construction, comme celui de la figure 3. Dans ce budget général, le budget d'exploitation et les sommes nécessaires pour payer chaque semaine les ouvriers et les factures relatives aux quinze maisons s'équilibrent à la quinzième semaine. Voici comment :

Dépenses prévues pour quinze semaines :

Terrain	\$ 16 500
Matériaux livrés et travail sur place	59 798
Frais généraux, administratifs et de vente	3 000
Total	79 298

Budget de trésorerie pour la saison de construction

Semaine	Encaisse nette nécessaire par semaine															Encaisse nécessaire		
	Maison n° 1	Maison n° 2	Maison n° 3	Maison n° 4	Maison n° 5	Maison n° 6	Maison n° 7	Maison n° 8	Maison n° 9	Maison n° 10	Maison n° 11	Maison n° 12	Maison n° 13	Maison n° 14	Maison n° 15	Totaux par semaine	Totaux cumulatifs	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$			
1	1,175															1,175	1,175	
2	25	1,175														1,200	2,375	
3	25	25	1,175													1,225	3,600	
4	762	25	25	1,175												1,987	5,587	
5	205	762	25	25	1,175											2,192	7,779	
6	-2,174	205	762	25	25	1,175										18	7,797	
7	407	-2,174	205	762	25	25	1,175									425	8,222	
8	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175								831	9,053	
9	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175							1,744	10,797	
10	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175						2,981	13,778	
11	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175					3,583	17,361	
12	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175				1,519	18,880	
13	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175			1,701	20,581	
14	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175		1,906	22,487	
15	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	1,175	2,116	24,603	
16	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	25	-1,556	23,047	
17	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	25	-855	22,192	
18	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	762	402	22,594	
19	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	205	-15	22,579	
20	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	-2,174	-195	22,384	
21	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	407	2,004	24,388	
22	-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	406	-1,207	23,181	
23		-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	913	-1,613	21,568	
24			-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	1,237	-2,526	19,042	
25				-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	602	-3,763	15,279	
26					-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	-4,365	10,914	
27						-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	182	-2,064	-2,301	8,613
28							-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	205	-2,483	6,130	
29								-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	210	-2,688	3,442	
30									-2,804	25	25	345	1,282	726	-2,497	-2,898	543	
31										-2,804	25	25	345	1,282	726	-401	143	
32											-2,804	25	25	345	1,282	-1,127	984	
33												-2,804	25	25	345	-2,409	3,393	
34													-2,804	25	25	-2,754	6,147	
35														-2,804	25	-2,779	11,730	
36															-2,804	-2,804	8,926	

NOTE. — Les recettes en argent liquide sont indiquées précédées du signe —.

Figure 3

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Comptant et financement (maximum) estimés nécessaires :

Comptant (maximum)	\$ 24 603
Comptes à payer pour main-d'œuvre, matériaux, sous-traitants	16 195
Avances sur prêts à la construction	38 500
Total	79 298

Dans cet exemple, le constructeur prévoyait qu'il terminerait sa maison de trente-six semaines avec 11 730 dollars en caisse, somme représentant son bénéfice brut sur les quinze maisons.

Cet exemple illustré par trois tableaux (figures 1, 2, 3) peut vous servir de modèle lorsque vous essayez de calculer combien il vous faudra d'argent en caisse pour les maisons que vous envisagez de construire.

Supposons, par exemple, que vous estimez avoir besoin d'un comptant de 2 500 dollars pour les premières maisons. Supposons que vous évaluez comme suit les autres dépenses de votre entreprise :

Dépenses personnelles d'entretien (26 semaines à 100 dollars) \$	2 600
Bureau (maison) (classeurs et autres fournitures)	100
Outillage et équipement (pour entretien de l'outillage existant)	200
Assurances et permis	200
Total des frais divers	3 100
(Marge de sécurité de 10 %)	310
Budget d'exploitation nécessaire ¹	2 500
Total général des capitaux nécessaires	5 910

Dans cet exemple, le capital nécessaire est de 5 910 dollars.

N'oublions pas, toutefois, que ces chiffres sont purement indicatifs. L'exemple donné ici sert à montrer comment vous pouvez vous servir de ces deux guides : 1. Budget de trésorerie, et 2. Frais divers, pour évaluer le capital dont vous aurez besoin pour vous mettre à votre compte.

Supposons qu'après avoir étudié les deux guides ci-dessus, vous décidez de travailler avec un minimum de fonds. L'entrepreneur qui travaille sur commande peut tirer le maximum de son capital grâce à quelques-unes des techniques que voici :

1. Construisez seulement sur commande — en général une maison ou un petit nombre de maisons à la fois.

2. Construisez soit sur un terrain appartenant à votre client, soit sur des lots que vous aurez achetés à crédit à une société d'aménagement foncier.

¹. Couvre les salaires, les matériaux et le terrain.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

3. Achetez les matériaux à mesure de vos besoins.
4. Faites-vous accorder le maximum de crédit pour vos matériaux.
5. Economisez l'achat d'un camion en faisant livrer les marchandises sur le chantier.
6. Si vous construisez trois ou quatre maisons, ne les commencez pas toutes en même temps ; échelonnez les travaux.
7. Installez votre bureau à votre domicile et faites appel de temps en temps à un comptable pour débrouiller les problèmes les plus complexes de votre comptabilité.
8. Donnez en sous-traitance le maximum de travaux de façon à employer une équipe réduite d'ouvriers.
9. Louez le gros matériel de chantier, comme les bulldozers.
10. Utilisez des matériaux déjà découpés aux dimensions. Vous aurez parfois intérêt à monter une maison préfabriquée plutôt que de partir de rien sur le chantier.
11. Organisez vos plans pour terminer chaque maison en temps voulu et évitez les retards coûteux.

N'oubliez pas cependant que si ces techniques sont utiles pour faire durer votre capital, elles limitent vos chances d'établir une entreprise solide qui réalise le maximum de bénéfices et qui s'affermir un peu plus chaque année. Par exemple, si vous achetez vos matériaux à mesure de vos besoins, vous ne bénéficiez pas des avantages consentis pour les grosses commandes. Si vous demandez un long crédit pour vos achats, vous vous privez des ristournes pour paiement immédiat. Vous pouvez faire usage de ces techniques si vous vous spécialisez dans la réparation et la modernisation, mais n'oubliez pas que leurs inconvénients restent les mêmes.

L'entrepreneur-promoteur peut, en plus des techniques indiquées, se servir de quatre autres. Ce sont, en fait, des principes de bonne gestion de l'entreprise, à savoir :

1. Limitez-vous à la construction proprement dite. Un promoteur déclarait un jour : « Je n'ai pas l'intention de devenir agent immobilier ni organisme de crédit. »
2. Insistez pour que l'hypothèque vous rapporte de l'argent liquide. « Je n'ai que faire, disait un autre promoteur, des secondes hypothèques ou des options sur l'achat ou la location des terrains. »
3. Bâissez un pavillon-témoin et poursuivez ensuite votre programme sur commande.
4. Faites vos plans pour vendre rapidement vos maisons à un prix raisonnable, compte tenu des goûts de la clientèle. Ensuite, faites de la publicité et confiez la vente à un agent immobilier.

Où trouver des capitaux ?

Votre capital sera peut-être constitué par vos économies. Mais vous pouvez aussi chercher à emprunter sur votre maison ou vos propriétés, ou encore demander à des amis de vous avancer de l'argent pour un an,

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

environ. Ou encore former une société et vendre des actions pour vous procurer les fonds dont vous avez besoin. Quand l'entreprise est nouvelle, il est parfois difficile de trouver des acheteurs pour les titres car les gens n'aiment pas risquer leur argent dans des affaires qui n'ont pas fait leurs preuves. Au bout d'un an d'exploitation fructueuse il devrait être plus facile de vendre des actions.

Les sources de crédit à votre disposition.

Naturellement, vous prélèverez une partie des fonds d'exploitation sur votre capital initial, avec lequel vous avez débuté. En cas de besoin, vous pourrez faire appel aux sources suivantes :

1. Crédit des fournisseurs de matériaux de construction.
2. Crédit des sous-traitants. Ils peuvent accepter d'attendre que l'on vous ait payé le travail terminé pour être payés à leur tour.
3. Crédit des propriétaires du terrain ou de la société d'aménagement. Ce peut être un crédit à long terme que l'on vous accordera dans l'espoir que les maisons que vous bâtirez feront vendre plus vite le reste du lotissement.
4. Un prêt à la construction accordé par une banque, par une société de crédit et de construction ou tout autre organisme de financement.

Les différents genres d'hypothèques.

Le financement de la construction de vos maisons ou de celles de vos clients peut être assuré, ne serait-ce que partiellement, par des organismes divers :

1. *Federal Housing Administration* (aux Etats-Unis).
2. *Veterans Administration* (Administration des anciens combattants) (aux Etats-Unis).
3. Une société locale de crédit et de construction.
4. Une compagnie d'assurance.
5. Une banque.

Prêts garantis par la F.H.A.

Aux Etats-Unis, la *Federal Housing Administration* accorde une assurance hypothécaire sur les maisons conformes à la réglementation fixée par elle en ce qui concerne les normes de construction, l'emplacement et les conditions d'acceptabilité. Cette réglementation est destinée à garantir la qualité de la construction et la sécurité financière de l'investissement. Cette assurance rend l'hypothèque acceptable et plus intéressante pour les banques et autres sources privées de prêts hypothécaires. Le prêt proprement

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

dit est accordé par un organisme privé, une banque, une société de crédit et de construction, une compagnie d'assurance, etc.

La procédure est la suivante : tout d'abord, soumettre au bureau local de la F.H.A. le plus proche un dossier complet — plans, cahier des charges, description de l'emplacement, de la zone choisie. Après vérification soignée de ces renseignements et visite des lieux par un inspecteur de la F.H.A., un engagement de prêt peut être délivré. Naturellement, cet engagement ne constitue pas un apport d'argent mais il sert de base au prêt qui sera accordé par un organisme de crédit non gouvernemental.

On peut aussi commencer par chercher un organisme de crédit qui accepterait de prêter de l'argent sur hypothèque garantie par la F.H.A. et lui soumettre la requête avant de se mettre en rapport avec la F.H.A.

Cependant, si le constructeur ou son client veulent bénéficier du financement de la F.H.A. il est préférable qu'ils consultent le service d'assurance de la F.H.A. le plus proche avant d'acheter le terrain. De même, le constructeur prendra contact avec la F.H.A. avant de dépenser de l'argent pour établir des plans et des spécifications complètes pour un client qui est déjà propriétaire de son terrain.

Prêts de l'administration des Anciens Combattants.

Tout de suite après la Seconde Guerre mondiale, une loi a été adoptée aux Etats-Unis pour faciliter les prêts à la construction de logements destinés aux anciens combattants. A l'origine, ces prêts avaient certains avantages : faible taux d'intérêt, remboursement à long terme. Depuis quelques années, ces prêts sont moins recherchés en raison de l'évolution du marché du crédit et des goûts des clients en matière de logement.

Sociétés locales de crédit et de construction.

Grâce aux sociétés de crédit et de construction il est possible d'investir l'épargne communale dans des prêts hypothécaires. Si le prêt n'est pas assuré par la F.H.A., il se peut que la mise de fonds initiale et le taux d'intérêt soient plus élevés et que le remboursement soit exigé à plus courte échéance.

Sociétés d'assurances et autres sources de crédit.

Depuis quelques années les grandes compagnies d'assurance représentent une importante source de crédit, soit indirectement pour les prêts garantis par la F.H.A., soit directement pour les autres. Dans certains endroits il existe des coopératives qui accordent des prêts à leurs adhérents ; si c'est le cas, il faut vous informer des modalités.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Quelle que soit la source de crédit, il importe que le constructeur s'assure qu'il pourra disposer de fonds suffisants pour couvrir les frais de construction et qu'il n'immobilise pas d'argent en matériaux de construction ou autres tant qu'il n'aura pas la certitude que le prêt est accordé.

Qu'allez-vous pouvoir vendre ?

Avant de calculer le capital et le budget d'exploitation dont vous aurez besoin, il faut déjà que vous sachiez ce que vous pourrez vendre. C'est-à-dire que vous sachiez exactement le genre de maison qui se vend bien — deux chambres, trois chambres, genre ferme, cottage, etc. — ainsi que le prix que les clients sont disposés à payer.

Fatigué de faire des plans ?

Maintenant, tous ces plans vous donnent peut-être la migraine. Vous voulez construire, non pas faire des plans. Cela ne vous amuse absolument pas de faire des prévisions, des calculs pour les différentes étapes de l'opération. L'idée de créer votre petite entreprise de construction perd de son charme.

Par contre, si ce genre de travail vous attire — si vous aimez jouer avec les chiffres et les prévisions — il y a davantage de chances que le métier de patron vous convienne. Même alors, le succès de votre entreprise dépendra de divers autres facteurs. Nous allons en étudier quelques-uns dans les chapitres suivants.

ETES-VOUS SUR D'ETRE EN REGLE AVEC LA LOI ?

Chaque communauté a ses lois et réglementations qui s'appliquent à toutes les entreprises exploitées ou établies sur son territoire. Des permis ou licences sont parfois exigés. Un local ne peut quelquefois pas être utilisé à des fins professionnelles sans autorisation. Informez-vous auprès des autorités administratives, municipales et autres, des règlements en vigueur et des documents nécessaires. Mieux encore, demandez à un avoué de vous guider dans ces démarches.

Les différentes formes juridiques de l'entreprise.

Les différentes formes d'organisation d'une entreprise de construction sont :

1. La société en propriété unique ;
2. Société en nom collectif ;
3. La société anonyme.

Chacune présente ses propres avantages et inconvénients. Avant d'arrêter votre choix, étudiez la question et prenez conseil auprès d'un comptable ou d'un avoué.

La société en propriété unique est la forme la plus simple et la plus commode pour débiter. Elle est souvent adoptée par les toutes petites entreprises.

Ses avantages principaux sont une liberté relative et un fonctionnement aisé. Les seules obligations sont :

1. Celles imposées par la loi et les règlements qui régissent toutes les entreprises ;

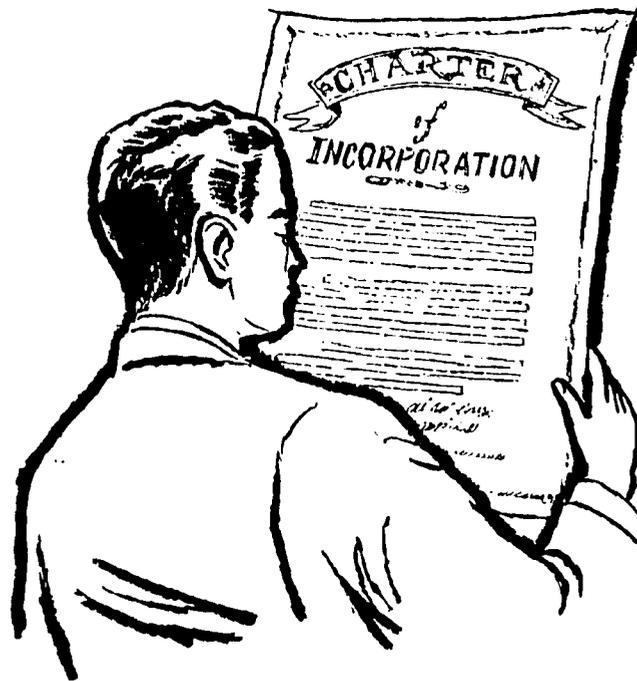
2. Les impôts et déclarations exigés de toutes les entreprises, et,

3. La comptabilité réclamée par les organismes financiers avec lesquels elle travaille. En qualité de propriétaire, vous pouvez prendre des décisions immédiates. Vous préparez devis et soumissions dans les plus brefs délais. Vous prenez des risques et faites certaines choses qui vous

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

seraient interdites si vous étiez responsable devant des actionnaires ou des associés.

Cette formule est pratique pour une petite entreprise lorsqu'une seule personne peut et désire assumer toutes les responsabilités. A mesure que l'entreprise prend de l'importance, son propriétaire peut éprouver le besoin d'être secondé dans différents domaines. Les responsabilités qu'il partagerait pourront lui sembler trop lourdes pour un subalterne. D'autre part, il apercevra peut-être des avantages financiers dans un changement de forme juridique de son entreprise.



Société en nom collectif. Outre l'avantage d'un partage des responsabilités dans les décisions, cette formule permet de combiner les connaissances de deux ou plusieurs personnes. Dans ce genre d'entreprise qui réclame des compétences si diverses, un ou plusieurs partenaires qui viennent compléter vos connaissances sont très précieux.

Les personnalités des partenaires éventuels sont aussi importantes que leurs capacités. Sont-ils faits pour s'entendre ? Pourront-ils conserver une bonne atmosphère de collaboration pendant les périodes de grande activité (et de nervosité) comme pendant les moments décourageants de stagnation (qui réclament de la patience) ?

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Aussi bonnes que soient les relations entre partenaires avant que soit formée la société en nom collectif, il faut définir clairement et concrétiser par un document ayant une valeur légale les responsabilités et devoirs de chacun. Pour rédiger ce document, il est sage de consulter un juriste.

Le principal inconvénient de ce genre de société — compte tenu surtout des risques dans le bâtiment — est la responsabilité illimitée des associés. C'est l'une des raisons pour laquelle cette formule est rarement employée pour les entreprises de construction.

La société anonyme. Elle présente un certain nombre d'avantages pour le petit entrepreneur. En particulier, la responsabilité limitée : c'est-à-dire que chaque actionnaire est responsable des dettes de la société jusqu'à concurrence du montant de son apport financier.

La responsabilité limitée est particulièrement importante pour l'entrepreneur-promoteur. Nombre d'entre eux ont perdu toutes leurs maisons lorsque les ventes se sont ralenties ou arrêtées. Les maisons ont été mises en vente forcée et le montant ainsi obtenu n'a pas suffi pour désintéresser tous les créanciers et le constructeur a été condamné à payer des indemnités considérables.

En vertu des lois qui régissent les sociétés, chacun aurait perdu seulement la somme investie dans la société sans être tenu personnellement responsable des actions et pertes subséquentes de la société.

Il est de votre intérêt d'étudier avec votre avocat les avantages et les inconvénients de la société anonyme, sans oublier la question des impôts.

Le nom de votre entreprise.

Vous pouvez exploiter la société sous votre propre nom ou sous une raison sociale. Vous la baptiserez par exemple « Société de construction Jean Dupont », ou « Entreprise générale Jean Dupont ». Si vous préférez une raison sociale : « Entreprises Norman Manor » ou « Société de construction Ajax ».

On fait parfois figurer le nom de la région dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. A Chicago, vous trouverez une Société de construction de l'Illinois ou une Entreprise de la *Fox River Valley*. A New York, ce sera la Société de construction de Manhattan ou l'Entreprise de Brooklyn. Souvent, la dénomination suggère la qualité ou le sérieux de l'entreprise — Résidences Impériales, La Construction traditionnelle, etc.

Dans une association, les noms des associés servent souvent de raison sociale : « Dupont et Durand, entrepreneurs », « Entreprise de construction Dupont et Durand ». Tout aussi fréquemment, la raison sociale ne comporte pas les noms des partenaires.

Pour une société anonyme, le titre indique souvent la forme juridique de l'entreprise — Société anonyme de construction, Entreprise Dupont-Durant, s.a.r.l., etc.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Réfléchissez bien au choix du nom de votre entreprise ; vous le garderez longtemps. Veillez aussi à lui conserver son bon renom dans l'esprit du public.

Permis.

A moins que vous n'exerciez votre activité dans une agglomération non érigée en municipalité *et* dans un comté où la construction n'est absolument pas réglementée, il vous faudra des permis pour tous les travaux de construction. Si vous travaillez sur le territoire d'une municipalité, informez-vous à l'hôtel de ville des permis requis et de l'administration qui les délivre. Pour les territoires hors des limites municipales, adressez-vous au Palais de Justice du comté. Si le comté n'exige pas de permis, informez-vous auprès du contrôleur des restrictions éventuellement apportées par l'Etat sur la zone dans laquelle vous voulez bâtir.

Réglementation cadastrale et codes de la construction.

Bien connaître les codes locaux de construction fait partie du métier d'entrepreneur. Si vous savez ce que le code autorise et ce qu'il interdit, vous épargnerez bien du temps et de l'argent. Ce n'est pas un travail facile car la plupart des codes sont volumineux et très techniques.

Heureusement, les villes adoptent de plus en plus des codes pratiques d'exécution qui élargissent la gamme des méthodes et des produits que l'on peut appliquer dans le bâtiment. Lorsque vous avez des doutes au sujet des codes, consultez un architecte du pays.

Il faut aussi connaître la réglementation cadastrale, connaître les lois en vigueur ainsi que les procédures et règlements qui s'appliquent aux modifications et changements de ladite réglementation. Les retards dus à des procès qui traînent en longueur augmentent tout de suite les frais de construction ou introduisent un élément d'incertitude dans un programme. Parfois, les paiements à l'entreprise pour les travaux et matériaux sur le chantier sont suspendus jusqu'à ce que le litige soit réglé.

La responsabilité de l'employeur.

En général, les lois fédérales des Etats-Unis régissant les rapports entre l'employeur et l'employé ne s'appliquent qu'aux entreprises qui passent des marchés inter-Etats ou d'exportation ou avec le gouvernement. Chaque Etat a ses propres lois concernant les salaires, les horaires, les conditions de travail, le travail des mineurs, les responsabilités de l'employeur, etc. Prenez soin de vous informer très exactement de vos obligations légales vis-à-vis de vos employés. C'est encore un sujet à étudier avec votre avoué.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Les assurances.

Il est facile de dépenser trop d'argent pour s'assurer et il est tout aussi dangereux de ne pas en dépenser assez. Vos biens doivent être assurés contre l'incendie, la foudre, l'ouragan, l'inondation et le vol. En outre vos capitaux doivent être à l'abri des demandes d'indemnité pour perte de jouissance et d'occupation, pour accidents, etc.

Dans bien des Etats, les employeurs sont tenus de s'assurer contre les accidents du travail. Que ce soit ou non le cas pour vous, il faut que vous soyez protégé de ce point de vue comme de celui de votre responsabilité civile. Si vous n'êtes pas convenablement assuré, votre entreprise est entièrement à la merci d'un accident.

Un bon programme d'assurance n'est pas si facile à mettre au point. Discutez-en avec un assureur sérieux, un courtier ou un représentant d'une compagnie d'assurance. Vous avez besoin de l'avis d'un expert pour élaborer un programme qui vous assurera la protection dont vous avez besoin, aux moindres frais.

Les impôts.

En qualité d'entrepreneur, vous êtes tenu de payer des impôts fédéraux, d'Etat et locaux, et de faire les retenues imposées par le fisc sur le salaire de votre personnel. Ces impôts comprennent l'impôt sur le revenu, l'impôt foncier, l'impôt sur les ventes et diverses patentes ou taxes professionnelles. Il faut tenir les états se rapportant à chacun.

Si vous êtes seul propriétaire ou associé, vous payez votre impôt sur le revenu par tranches provisionnelles ou trimestriellement. Les retenues sur la paie des ouvriers au titre de l'impôt sur le revenu et des cotisations à la Sécurité sociale sont payables tous les mois, avec déclaration trimestrielles et annuelles. Ceci s'applique également aux cotisations aux caisses fédérales, d'Etat et locales d'allocation chômage.

Vous aurez intérêt à vous assurer les services d'un expert fiscal, d'un conseiller ou d'un comptable pour vous acquitter de toutes vos obligations. Dès le départ, tenez vos dossiers bien en ordre afin d'avoir sous la main tous les documents nécessaires pour établir ou justifier vos déclarations en cas de contrôle.

Soyez sûr d'être en règle !

Cela vaut la peine de prendre un bon départ — toutes les questions juridiques bien en ordre — en comprenant clairement ce que l'administration exige de vous, à tous les niveaux. Vous récupérerez largement par la suite votre temps et l'argent que vous aurez dépensé pour consulter des spécialistes et vous éviterez bien des ennuis.

LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE

Une entreprise de construction est un organisme complexe qui fait intervenir bien des métiers et professions spécialisés. Cependant, dans maintes petites entreprises, c'est le patron qui assume pratiquement toutes les fonctions de la gestion.

Qu'est-ce que les « fonctions directoriales » ?

Vous devez assurer un contrôle de gestion dans un certain nombre de secteurs de base. Quelques-unes de ces fonctions sont communes à toutes les entreprises, indépendamment de leur nature. D'autres sont inhérentes et propres à l'industrie du bâtiment et réclament une expérience et des connaissances techniques particulières. Si vous ne les possédez pas, il faudra les acquérir d'une façon ou d'une autre — en prenant un associé, par exemple. Vous pourrez aussi engager à temps partiel ou à plein temps un collaborateur qui possède les compétences et connaissances techniques particulières qui vous font défaut.

Les fonctions directoriales que vous devez assumer ou déléguer à un collaborateur se répartissent en quelques grandes catégories, à savoir :

1. Administration générale.
2. Service juridique.
3. Gestion du personnel.
4. Etudes techniques.
5. Construction.
6. Achats et sous-traitance.
7. Contrôle financier.
8. Planification.
9. Ventes.

Ce travail semble terrible, n'est-ce pas ? Eh oui, il l'est. Heureusement, vous pouvez être secondé par des professionnels dans certains domaines, pour une partie des services suivants : juridique, commercial, études techniques et comptabilité. A mesure que votre entreprise prend de l'importance et que votre personnel devient plus nombreux, vous pouvez déléguer cer-

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

taines responsabilités à vos employés les plus haut placés. Et, chose encore plus importante, par l'étude et la pratique, vous pouvez développer vos qualités d'organisateur. Au chapitre 14, vous trouverez une liste des ouvrages et articles qui vous y aideront. Un bon moyen de vous perfectionner est de suivre les cours accélérés de gestion de l'entreprise qui sont organisés dans de nombreuses localités sous le patronage commun de la *Small Business Administration*, des universités ou organismes culturels.

Les décisions.

Essentiellement, votre fonction de directeur consiste à prendre des décisions. Vos succès ou échecs dépendront en premier lieu de la rectitude de votre jugement. Celle-ci, à son tour, sera largement déterminée par la précision et le caractère exhaustif des informations à votre disposition au moment de la décision.

Vous puiserez ces informations à diverses sources, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. A l'intérieur de l'entreprise, ce sont :

- Votre expérience acquise.
- Les entretiens avec le personnel.
- Vos observations personnelles.
- La comptabilité industrielle.
- Les états de stocks.
- Les rapports financiers.
- Les rapports sur l'avancement des travaux.
- Les archives du personnel.

Il importe de mettre au point un système d'archives et de documentation facile à consulter mais suffisamment complet pour vous tenir à jour dans tous les secteurs de votre activité. La documentation trop longue à préparer vous arriverait trop tard, après que vous auriez fait l'erreur qu'elle était destinée à éviter.

- Les sources d'information extérieures à l'entreprise sont, entre autres :
 - Les plans d'architecte et les cahiers des charges.
 - Les tarifs des fournisseurs et la documentation sur leurs produits.
 - Les données économiques générales.
 - Les journaux et revues.
 - Vos observations sur la vie économique de votre localité.

Les conseils des avoués, comptables, inspecteurs, de votre banquier et autres spécialistes.

Les conversations avec les clients, les fournisseurs, les hommes d'affaires du pays, etc.

Sur la base des informations recueillies à toutes les sources à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, vous pourrez, par exemple, choisir des modèles, embaucher et former du personnel, organiser des programmes de vente et prendre toutes sortes d'autres décisions à court et à long terme. Certains types de problèmes se présentent tous les jours, d'autres une fois

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

par an et d'autres encore plus rarement — une fois dans l'existence de votre entreprise, peut-être. Vous ne devez pas vous laisser surprendre. Au chapitre 14, vous trouverez un certain nombre de sources de renseignements précieux.

Prévoir.

Il vous faut prévoir et décider de ce que vous voulez faire de votre entreprise à la longue. Vous devrez parfois changer vos plans ; cependant il vaut mieux partir avec un objectif bien arrêté que se laisser porter par les circonstances.

Les programmes.

L'un des aspects principaux de la planification à court terme est d'établir un programme des travaux. Le bénéfice net que vous réalisez sur un travail dépend beaucoup du temps qu'y passent vos ouvriers. Chacune des phases de chaque travail doit être calculée à l'avance.

Vous aurez donc besoin d'un système de contrôle visuel. Choisissez en un qui puisse être tenu à jour et utilisé avec un minimum de temps et d'efforts. On divise chaque travail en tranches et l'on établit un calendrier des travaux. Ensuite, on met au point un diagramme de contrôle qui indique l'avancement et la nature des travaux en cours sur chaque chantier. Grâce à lui, on voit d'un seul coup d'œil si le travail progresse à la cadence prévue. Tout écart entre le calendrier fixé et le graphique doit faire l'objet d'une enquête immédiate que l'on fera suivre par les corrections appropriés.

Ce travail d'organisation est le pivot de la coordination entre les divers éléments de votre entreprise. La coordination débute avec la recherche de contrats ou l'établissement de programmes de construction en nombre suffisant pour utiliser à plein vos possibilités, sans exagérer afin de pouvoir les exécuter suivant les prévisions. La coordination, c'est aussi veiller à avoir la main-d'œuvre, les matériaux, les sous-traitants voulus pour qu'ils se trouvent sur le chantier au moment précis où vous en avez besoin. Enfin, c'est achever chaque affaire à temps pour passer à d'autres, ou, dans le cas du promoteur, pour vendre rapidement les bâtiments afin de ne pas immobiliser les fonds infructueusement.

Etablissement d'un programme et coordination sont parmi les plus importantes de vos responsabilités générales.

Achats et sous-traitance.

Le calendrier des travaux donnés en sous-traitance est très important. Si le sous-traitant et son équipe ne sont pas prêts au moment précis où vous en avez besoin, cela se traduit par des retards, des ouvriers inoccupés et des frais qui montent en flèche.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Dans votre calendrier, il faut aussi faire figurer les matériaux, pour qu'ils soient là quand vous en aurez besoin. Vous commanderez sans doute certains articles en grandes quantités pour les verser aux stocks, et d'autres pour chaque chantier à la fois.

Bon nombre de petites entreprises réservent leurs achats aux fournisseurs locaux. Ils bénéficient ainsi d'un crédit plus souple et d'un meilleur service. Vu l'importance du facteur « temps », il est parfois préférable de sacrifier les petites différences de prix que l'on peut obtenir ici et là à la garantie d'un service sûr (avoir la marchandise qu'on veut au moment que l'on veut).

Comment former votre équipe de collaborateurs.

Le perfectionnement de votre personnel est un moyen de valoriser votre entreprise aussi important que l'aménagement des terrains et les bâtiments. Vos employés peuvent vous faire gagner de l'argent, ou en perdre. De plus, les employés très qualifiés allègent votre tâche de chef d'entreprise. Ils constituent une réserve de ressources humaines dans laquelle vous puiserez pour déléguer de façon temporaire ou permanente une partie de vos fonctions. Le succès de votre entreprise dépendra de ce que vous aurez su trouver et former de bons adjoints sur qui vous vous déchargerez de certaines tâches ; ainsi, vous pourrez vous consacrer entièrement à vos fonctions directoriales.

Il vous arrivera parfois de trouver des gens qui correspondent exactement à vos besoins immédiats. Le plus souvent, vous n'aurez pas cette chance.

Les ouvriers.

En raison de la diversité des activités impliquées dans tout programme de construction, il faut généralement embaucher un nombre considérable de gens. Différents moyens permettent d'entrer en contact avec les candidats: service de la main-d'œuvre, bureaux de placement, suggestions d'amis ou d'employés, annonces dans la presse locale. Bientôt vous aurez identifié les meilleurs ouvriers de votre ville, dans chaque spécialité, et vous vous efforcerez de les embaucher.

Le plus souvent, l'embauchage est valable pour toute la durée du programme, sauf indication contraire. Il est cependant important pour vous de savoir à quoi vous vous engagez en embauchant quelqu'un, et quels sont vos droits et devoirs lorsque vous vous en séparez. Renseignez-vous auprès de votre avoué.

A moins que vous restiez à demeure sur le chantier, ce qui n'est guère vraisemblable, quelqu'un devra vous représenter pendant votre absence. C'est ce contremaître ou chef de chantier que vous devriez embaucher en

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

premier. Il est la clé de voûte de la qualité du travail et des frais sur le chantier. A mesure que votre entreprise s'agrandit et que votre présence se fait rare, votre réussite ou votre échec dépendent de plus en plus de ses capacités.

Réunir un groupe d'hommes pour les faire travailler ensemble, pour en faire une bonne équipe, ce n'est pas facile. Une fois que vous y serez parvenu, tâchez d'avoir toujours suffisamment de travail pour ne pas démolir l'équipe par des licenciements.

Les employés de bureau.

Au début, vous chercherez peut-être à vous passer de bureau ou d'employés. Votre femme ou un autre membre de la famille s'occupera des comptes et des écritures. Si votre entreprise s'agrandit, vous aurez alors besoin d'autres collaborations.

Lorsque vous augmentez l'effectif de votre personnel, le mieux est de mettre aux places les plus importantes vos plus anciens employés qui connaissent bien la maison. En prévision de l'avenir, il faut donc étudier soigneusement les capacités des premiers employés que vous engagerez.

Danger !

Le ministère américain du Travail estime qu'en une année les accidents du travail coûtent plus de 3.5 milliards de dollars aux employeurs. Pour les victimes, ce chiffre atteint près de 1,4 milliard de dollars. Naturellement, les chiffres ne donnent aucune représentation de la somme de souffrances et de misères que cela entraîne. Les moyennes annuelles suivantes relevées au cours d'une période de dix ans permettent d'en avoir une idée :

17 040 travailleurs tués ou invalides à vie,

83 600 invalides partiels à vie,

1 893 550 invalides temporaires.

Le bâtiment est l'une des industries les plus dangereuses. Vous gagnerez beaucoup — en argent et en tranquillité d'esprit — à faire tout votre possible pour limiter les risques d'accidents. Cela ne représente pas une grosse mise de fonds mais une attention sans cesse en éveil. La plupart des accidents se produisent à cause d'une combinaison de hasards matériels et d'erreurs humaines ou de négligences. Leur prévention dépend :

1. De la suppression ou réduction des hasards matériels ;
2. D'une mentalité axée sur la sécurité, à la direction comme chez les travailleurs.

Le *Bureau of Labor Standards* du Département de la main-d'œuvre a publié d'excellentes brochures sur la sécurité industrielle. Certaines s'appliquent précisément au bâtiment. Elles sont énumérées au chapitre 14.

Analyse des méthodes et manutention des matériaux.

Peut-être croyez-vous que le chronométrage et l'analyse des méthodes de travail n'ont leur place que dans les usines. Vous pourrez cependant réduire considérablement vos frais sur les chantiers par l'analyse des méthodes. Le principe de ce genre d'analyse est d'inscrire et minuter tout ce qui se produit pendant la journée de travail. L'observateur se sert d'une feuille de chronométrage et d'un chronomètre.

Par d'autres techniques, vous pouvez voir combien de temps est consacré au transport des matériaux sur le chantier. Ces techniques sont décrites dans *Motion and Time Study* (Etude des mouvements et des temps) de Ralph M. Barnes, et *Material Handling* (Manutention des matériaux) par John R. Immer. Après cette incursion dans l'analyse du travail, vous vous déciderez peut-être à engager un chronométrateur-analysateur et vous verrez que les meilleures de ces méthodes peuvent vous faire faire de réelles économies.

POUR VENDRE VOS SERVICES

Il ne suffit pas d'être un constructeur émérite ; encore faut-il savoir vendre ses services et faire reconnaître sa compétence. Bien entendu, la bonne réputation de l'entreprise devient, à la longue, un précieux avantage. Cependant, quand vous débutez, vous n'avez pas de réputation. Même une fois bien établi, votre réputation ne suffira pas à elle seule pour que votre entreprise se développe dans un secteur aussi concurrentiel que le bâtiment. Sans cesse vous devez « faire de la publicité » pour votre entreprise et pour vous-même, ou charger quelqu'un de le faire pour vous. En fait, si vous voulez consacrer l'essentiel de votre temps et de vos efforts à la planification, à la surveillance et à l'exécution des travaux de construction proprement dits, vous serez sûrement obligé d'inclure un ou deux démarcheurs dans votre personnel.

Si vous voulez être promoteur, sachez que la commercialisation sera l'épine dorsale de votre entreprise. Vous pourrez engager un, deux ou trois démarcheurs, avoir votre propre service de vente. Sinon, la vente de vos maisons peut être assurée par un agent immobilier.

Si vous vous spécialisez dans la transformation et la réparation, vous vous rendrez compte de la nécessité d'une campagne publicitaire dynamique et d'un effort de vente soutenu. Naturellement, ceci doit s'accompagner d'une réputation de qualité du travail et d'honnêteté dans les affaires.

Par contre, si vous travaillez sur commande, vos frais de vente directs seront, en général, moins importants. Vous obtenez des marchés par le système des adjudications. Les architectes vous ont inscrit sur leurs listes de soumissionnaires. Par la suite, quelques clients viendront à vous, surtout lorsque votre réputation sera établie. Pourtant, vous aussi, vous devrez avoir une certaine activité commerciale. La publicité de prestige, visant à mettre en relief la valeur intrinsèque de l'entreprise plutôt qu'à faire vendre, est particulièrement adaptée à ce genre d'exploitation.

Votre budget publicitaire.

La publicité paie — on vous l'a assez répété. Mais combien paie-t-elle ? Voilà la question. En d'autres termes, quelle part de votre budget faut-il y consacrer ?

En général, on cite comme guide 2 % des ventes brutes. Pour un promoteur qui bâtit par an dix maisons à 20 000 dollars, cela représente un budget annuel de 4 000 dollars. Cependant, en pratique, il y a peu de promoteurs dont le chiffre d'affaires est de 200 000 dollars et qui dépensent autant en publicité. On est toujours tenté de lésiner sur le budget « publicité et promotion ».

C'est encore plus vrai pour les jeunes entreprises qui disposent d'un capital limité. Cependant, en qualité de nouveau venu, vous aurez besoin d'une campagne publicitaire bien organisée pour vendre vos produits et vos services ; beaucoup plus même qu'une entreprise solidement établie. L'argent consacré à la publicité vous évite de perdre des sommes beaucoup plus considérables : les intérêts des capitaux immobilisés dans les maisons non vendues.

Vendre avec succès est une activité aussi spécialisée que la construction proprement dite. Vous aurez déjà eu le temps de vous rendre compte qu'il faut consulter un avocat sur les problèmes juridiques, un architecte pour les plans, un comptable pour tenir vos registres en ordre. Vous découvrirez maintenant qu'un technicien de la promotion peut organiser des campagnes de vente qui coûteront moins cher et donneront de bien meilleurs résultats que les plans que vous auriez pu concevoir et exécuter vous-même. Plus votre budget publicitaire est limité, plus vous devez faire attention à ce que chaque centime soit employé au mieux pour stimuler les ventes. C'est précisément l'office d'un bon technicien de la publicité.

Les entrepreneurs qui travaillent sur commande ou qui se spécialisent dans la réparation et la modernisation font surtout de la publicité dans la presse, sur les chaînes locales de radio et de télévision et par contacts personnels. Le problème est beaucoup plus vaste pour le promoteur. Aussi la fin de ce chapitre sera-t-elle surtout consacrée aux aspects de la commercialisation dont il faut tenir compte lorsqu'on veut s'engager dans la construction spéculative. Cependant, bien des points soulevés intéresseront également les deux autres types d'entreprises.

Planification de la construction et des ventes.

On cite souvent les trois impératifs de la vente des maisons :

1. Un bon emplacement.
2. Une maison bien conçue.
3. Un prix raisonnable.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

En d'autres termes, pour le promoteur, la commercialisation débute avec le choix d'un emplacement pour le chantier. La disposition de la maison, l'arrangement des couleurs intérieures, l'aménagement du jardin, tout cela fait partie du programme de commercialisation. Même les détails techniques de construction, des viabilités et de l'équipement doivent être étudiés sous l'angle de la commercialisation.

Etudiez le marché. Il est assez facile pour un promoteur d'acheter un morceau de terrain et d'y construire une maison. Mais la vendre avec bénéfice, c'est une autre affaire. Vous pourrez éviter bien des erreurs en étudiant soigneusement le marché avant d'engager votre temps et votre argent. Posez-vous les questions suivantes :

1. Quelle est la situation économique générale dans ma localité ? Celle-ci s'élargit-elle régulièrement ?
2. Qu'est-ce qui est à l'origine de ce développement ? L'agriculture ? L'industrie ? Les deux à la fois ?
3. A quoi travaillent surtout les gens de la région ? Combien gagnent-ils ?
4. Encourage-t-on de nouvelles entreprises à s'installer ici ? Y a-t-il des groupements actifs de promotion professionnelle ?
5. Combien de maisons vend-on chaque année dans le secteur géographique qui m'intéresse ? Des maisons de quelle importance ? A quel prix ?
6. Quelles sont celles qui se vendent le mieux ? A quels prix ?
7. A quelle clientèle puis-je m'adresser ?
8. Quel est le quartier de la ville qui correspond le mieux aux maisons que je veux construire ? Quels sont les terrains disponibles pour les surfaces qui m'intéressent ?
9. Quels genres de financement les concurrents qui travaillent dans mes prix offrent-ils à leurs clients ? Et moi, que puis-je offrir ?

Quel genre de maisons construire ? Pour commencer, vous vous limiterez à une gamme de prix très restreinte. En dehors du prix, il reste bien des points à régler. N'oubliez pas qu'une fois la décision prise et la construction commencée, il n'y a plus moyen de revenir en arrière. Avant de choisir le produit que vous voulez offrir, étudiez les points suivants, compte tenu de ce que vous avez appris sur le marché local :

1. Nombre de pièces ?
2. Dimensions, surface habitable ? Un ou deux garages ?
3. Accessoires à fournir : cuisinière, réfrigérateur, machine à laver, essoreuse, climatiseur, machine à laver la vaisselle, vide-ordures ?
4. Type d'architecture : qu'est-ce qui plaît le plus ? Qu'est-ce qui donne le plus de place pour la même somme ? Les maisons que vous voulez construire seront-elles en harmonie avec le reste du paysage ?
5. Type de construction : brique, bois, béton, préfabriqué ?

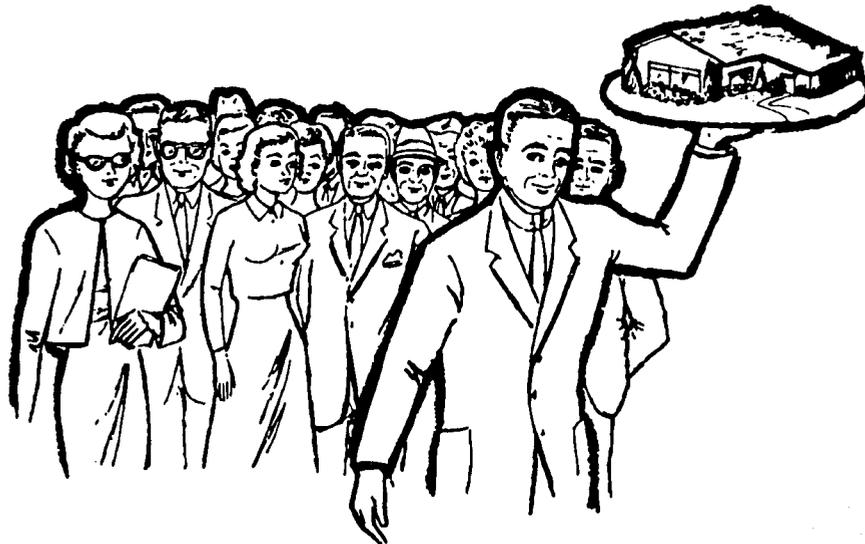
Combien de maisons pour commencer ? Vous avez déjà réfléchi au marché possible en choisissant le type de maison à construire et la gamme

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

des prix. Il vous faut maintenant décider du nombre de maisons que le marché peut absorber, compte tenu du prix, du style et de l'emplacement choisis. Si les ventes ne sont pas très actives pour les maisons présentant les caractéristiques choisies par vous, attendez un peu que la situation s'améliore. Si vous voulez aller de l'avant, de toute façon, soyez prudent. Commencez par construire une ou deux maisons seulement.

Par contre, si les conditions s'annoncent favorables, vous pourrez décider de construire, disons vingt maisons par an. Dans ce cas, vous en mettez cinq en route. Cela vous permet d'offrir un certain choix de modèles. De toute manière, le nombre de maisons que vous choisirez au départ dépendra et de vos ressources financières, et de vos capacités de gestion.

Certains entrepreneurs prévoient la mise en chantier d'un certain nombre de maisons par an et ils établissent un calendrier des travaux pour toute la durée de l'année. En général, il en résulte un programme bien organisé. Les équipes d'ouvriers sont employées au maximum et les frais sont réduits au minimum. Ce système est fort recommandable pour l'entrepreneur qui vient de s'installer. Il présente pourtant un inconvénient. Si l'on a surestimé la demande, le constructeur se trouve en fin d'année avec des maisons invendues. Par contre si l'on a sousestimé la demande, on attire ainsi la concurrence.



Commercialisation et promotion.

Un programme de commercialisation et de promotion bien conçu, pour un programme de construction spéculative, comprendra les éléments que voici :

1. Un pavillon témoin : le produit à vendre.
2. Des expositions spéciales de matériaux. Vous profiterez ainsi de la publicité faite par vos fournisseurs autour de leurs produits pour faire connaître le vôtre.
3. Une campagne publicitaire. Pour attirer les clients éventuels.
4. Un programme de vente. Pour vendre la maison.

Le pavillon témoin. La meilleure façon d'intéresser les clients éventuels est de leur donner l'occasion de voir le travail que vous faites. Pour un entrepreneur, la meilleure publicité est celle-ci : « Voilà les maisons que j'ai faites. Voilà mes clients satisfaits. »

Pour le promoteur débutant, il faut construire un pavillon modèle. En général, ces pavillons sont entièrement aménagés, ce qui représente, bien entendu, des frais considérables. On peut parfois s'arranger avec un marchand de meubles pour partager les frais et la publicité. La maison est vendue toute meublée ou bien les meubles sont vendus plus tard à prix réduit.

Certains constructeurs ont découvert qu'il suffisait de quelques meubles judicieusement placés, au lieu d'un mobilier complet. Des gravures sur les murs et quelques astuces de décoration, il n'en faut pas davantage pour créer une atmosphère de maison « habitée ».

Expositions spéciales. Vous pourrez vous entendre avec quelques fournisseurs qui vous donneront des matériaux pour organiser des expositions spéciales dans le garage, au sous-sol, dans un passage couvert. Ces expositions attirent l'attention sur la qualité des matériaux utilisés dans la construction.

Des pancartes disposées en différents points de la maison signalent à l'attention des visiteurs les constructions et matériaux spéciaux. C'est ainsi que l'on fera pénétrer dans leur esprit l'impression de qualité de la maison. Encore une bonne idée : afficher des plans avec l'emplacement de la maison par rapport aux services et points d'attraction de la localité : écoles, centres commerciaux, églises, transports publics, etc.

La campagne publicitaire. La façon dont vous employez l'argent que vous consacrez à la publicité est aussi importante que le montant de ce budget. Voici quelques moyens à étudier pour attirer la clientèle :

1. Publicité dans la presse. De l'avis de bien des entrepreneurs, plus

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

de la moitié du budget publicitaire devrait y être consacré. Faites insérer dans les journaux locaux :

- 1) Des annonces illustrées dans la section consacrée au marché immobilier,
 - 2) Des petites annonces accompagnant ou faisant suite à l'annonce illustrée.
2. Pancartes. Elles représentent l'un des meilleurs supports publicitaires, surtout si le chantier se trouve dans une zone très commerçante. Faites poser des flèches qui guideront les clients vers le chantier et, sur place, mettez beaucoup de panneaux attrayants. Vous aurez intérêt à demander conseil à des spécialistes de la publicité par affichage et à vos confrères qui se sont déjà servi de ce moyen.
3. Expositions spéciales sur place. Montrez comment est construite la maison, quels sont les matériaux de qualité qui la composent.
4. Imprimés. Distribuez un dépliant à chaque visiteur. Il l'emportera chez lui et le montrera peut-être à quelqu'un.
5. Publicité directe par courrier. Certains entrepreneurs font presque uniquement de la publicité directe par courrier. La brochure *Small Marketers Aid*, n° 72, « Publicité directe pour les petits détaillants », éditée par la *Small Business Administration*, Washington 25, D.C., contient toutes sortes d'idées applicables à toutes les petites entreprises.
6. Télévision et radio. A la station d'émission locale, on vous indiquera le type d'annonce qui vous servira le mieux. La télévision, la radio, ou les deux ensemble, seront particulièrement utiles pour vous amener des visiteurs le jour de l'inauguration.

Le programme de vente. Le premier problème à régler est le suivant : vous chargerez-vous de la vente ou la confierez-vous à un agent immobilier ? Travailler avec un bon agent immobilier présente de grands avantages ; en voici quelques-uns :

1. L'agent immobilier connaît certainement à fond le marché local.
2. Il a l'expérience des campagnes de vente et de promotion.
3. Il a des relations commerciales infiniment plus étendues que les vôtres.
4. Il a à sa disposition une gamme très étendue de maisons pour attirer les clients éventuels.
5. Il a tout un personnel commercial expérimenté et disponible.
6. Il peut contribuer au financement avec le client.
7. Il offre des services supplémentaires variant suivant les secteurs.
8. Tant que la vente n'est pas faite, vous n'avez aucun frais commercial.
9. Il vous reste davantage de temps pour vous occuper de la construction proprement dite.

Bien entendu, si vous vous chargez de la vente, votre bénéfice sera peut-être plus grand. Cependant, il faut que vous sachiez bien quelle est la nature de la tâche que vous allez entreprendre et tout ce que cela réclamera de temps et d'efforts pour donner de bons résultats. Assurez-vous que vous

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

pourrez distraire ce temps et cette attention de ceux consacrés à la construction proprement dite.

Quand le nombre de maisons à vendre est important, le constructeur peut décider de monter son propre service de vente. Il a ainsi un meilleur contrôle sur les opérations commerciales et il peut les intégrer complètement dans ses activités à long terme.

Cependant, le petit entrepreneur débutant qui veut vendre lui-même doit se demander d'abord :

1. Suis-je capable de vendre des maisons ?
2. Aurai-je le temps de le faire ?
3. Un autre ne le ferait-il pas mieux à ma place ?

SUIVEZ LA MARCHÉ DE VOTRE ENTREPRISE

Les entrepreneurs qui connaissent leur métier suivent la marche de leur entreprise grâce à différentes opérations comptables. Votre bureau est, entre autres choses, l'endroit où vous devez tenir votre comptabilité. C'est là où vous conserverez tous vos livres et registres nécessaires à votre profession. N'oubliez pas que des registres bien tenus peuvent vous permettre de créer une entreprise solide mais que la négligence dans ce domaine peut causer votre ruine.

Pour commencer, vous installerez peut-être votre bureau à votre domicile. Vous n'aurez besoin, alors que d'un classeur et d'un ou deux fichiers. Si votre entreprise se développe, vous ouvrirez un bureau distinct de votre maison. Son emplacement dépendra de la somme que vous pourrez consacrer au loyer de ce local et de l'éventualité des visites de la clientèle.

De toute manière, vous chercherez à limiter les frais de bureau au minimum. Faites la liste du mobilier et des machines nécessaires — machines à écrire, à calculer. Vous vous équiperez peut-être à neuf, ou bien vous estimerez que des machines et un mobilier usagés rendront les mêmes services. N'oubliez pas cette recommandation importante : que votre bureau soit à la maison ou en ville, il faut qu'il soit fonctionnel. Vous le voudrez net et pratique.

Le personnel de bureau.

Qui va s'occuper du bureau ? Bien souvent, le patron d'une petite entreprise de construction n'aura d'autre personnel de bureau que sa femme. C'est elle qui répond au téléphone, se charge de la correspondance courante, de la tenue des registres et de la comptabilité.

Si votre femme ne sait pas s'occuper de la tenue des livres, vous ferez appel à un bureau de comptabilité. Le responsable installera le système de votre choix et il pourra même apprendre les rudiments de la comptabilité à votre femme pour n'avoir plus à passer qu'un ou deux jours par mois à mettre vos comptes en ordre. Vous envisagerez peut-être de faire votre propre comptabilité avec l'aide de votre femme.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Indépendamment de la façon de procéder, l'essentiel est que vous teniez tous les registres à jour pour contrôler la marche de votre entreprise. Ce sont eux qui vous renseignent en permanence sur votre plus gros problème : l'argent. Ils doivent vous indiquer ce que vous en faites et si vous travaillez à perte ou avec bénéfice.

Nature des livres et documents comptables.

Bien entendu, vous voulez que votre comptabilité quotidienne soit aussi simple que possible. Cependant, elle doit être suffisamment complète pour vous permettre de rédiger des comptes rendus d'exploitation et financier annuels (état des profits et pertes) ainsi que des bilans. De nombreux Etats exigent ces documents pour les déclarations d'impôt. Vous en aurez également besoin si vous cherchez à emprunter de l'argent pour différents programmes. Les organismes de crédit doivent connaître le bulletin de santé de l'entreprise avant de lui confier l'argent dont ils sont dépositaires.

Supposons que vous vouliez présenter une soumission pour un travail dans une semaine. Il faudra pouvoir vous servir de vos livres pour préparer — ou faire préparer par votre comptable — le document dont vous aurez besoin pour présenter votre soumission ou pour emprunter l'argent destiné à votre compte d'exploitation. Acheteurs et prêteurs voudront connaître le rapport dettes impayées/actif net de votre entreprise.

Vos prévisions de trésorerie.

L'une de vos principales responsabilités est de veiller à ce que la trésorerie de l'entreprise soit approvisionnée pour payer les factures à échéance. Dans le chapitre III, vous avez vu comment vous pouvez évaluer vos besoins. Après avoir fait vos prévisions pour le mois à venir, par exemple, vous conservez votre budget provisoire pour contrôler votre compte caisse. Un comptable pourra mettre au point un système vous permettant de surveiller vos mouvements de caisse, de voir si vos avoirs en liquide suffisent ou s'il vous en faudra plus que prévu.

Il faut inscrire chaque article reçu et chaque article payé. Pour ce faire, vous entrez les articles dans le livre-journal approprié. Vous pouvez peut-être grouper plusieurs livres en un seul journal ou livre de caisse. Informez-vous auprès de votre comptable des systèmes de comptabilité simplifiée.

Grand livre.

Les transactions inscrites dans le journal doivent être classées et réparties entre les différents comptes. Vous vous servirez pour cela d'un grand livre des créditeurs et débiteurs divers. Il est divisé en plusieurs sections

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

en fonction de la nature du compte et de son effet sur la situation financière de l'exploitation. Ces sections sont : actif, passif, valeur nette, revenus, dépenses. Ce sont ces informations qui vous permettront de dresser votre état des pertes et profits et vos bilans.

Inscription des prix de revient des travaux.

Tous les éléments de comptabilité — recettes et dépenses — doivent être identifiés pour être inscrits à un compte approprié en vue du calcul du prix de revient par commande. Il convient d'imputer dans la mesure du possible les dépenses à une commande particulière. Certains postes, comme les notes d'essence pour votre voiture, sont à inscrire dans les frais généraux. Que ceux-ci soient aussi limités que possible !



Tous les coûts de main-d'œuvre doivent être imputés au projet en cours sur les chantiers duquel le travail a été effectué. Les factures des matériaux doivent mentionner le chantier auquel les matériaux sont destinés et être versées au compte correspondant. Bien des entrepreneurs demandent à leurs fournisseurs de leur présenter des factures et des bordereaux distincts pour chaque travail. Gardez-les à part au cas où il se présenterait un problème de droit de rétention des matériaux. En outre, il est plus commode ainsi de comparer les matériaux facturés avec les prévisions originales.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Les contrats de sous-traitance portent en général sur un seul travail. Cependant, si le même entrepreneur répète le même travail sur un certain nombre de vos constructions, il pourra vous donner un état récapitulatif pour l'ensemble du travail. Ce sera à vous de faire la ventilation entre les comptes représentant chaque maison.

Analyse du prix de revient des travaux.

Le renseignement le plus important est de savoir quel est le prix de revient de chaque travail et quel est le bénéfice correspondant. Vous devrez :

1. Identifier chaque élément du prix de revient ;
2. Comparer chaque élément aux quantités réceptionnées sur le chantier ;
3. Comparer chaque élément aux prévisions ;
4. Inscrire chaque élément de façon à ce que vos livres permettent de voir si les prix de revient sont conformes aux prévisions.

Etat des heures de travail des ouvriers.

Sur chaque chantier, le contremaître doit inscrire quotidiennement le nombre d'heures de travail de chaque homme. Il doit en même temps décrire le travail accompli de façon à ce que vous puissiez imputer le prix de revient main-d'œuvre à la tâche et au chantier. La description doit mentionner le numéro de référence du chantier et le type de travail effectué. Demandez à votre comptable ou à votre avoué combien de temps vous devez conserver ces renseignements d'après les lois et réglementations nationales, locales ou autres.

Bordereau hebdomadaire des salaires.

La législation sur la Sécurité sociale impose certaines conditions relatives aux salaires et bordereaux de salaires. Là encore, demandez conseil à votre comptable. Parmi les renseignements qui doivent figurer dans le dossier de chaque employé, on trouve : le nom, la profession, le nombre d'heures de travail par jour, le nombre d'heures de travail pendant la période couverte par la paie, le montant du salaire et la rémunération totale pour cette période. Sur le salaire brut dû, il faut indiquer les retenues au titre des primes d'assurance, de l'impôt sur le revenu (fédéral, d'Etat ou local), des cotisations aux caisses de chômage (fédérales ou d'Etat), au plan sanitaire et toute autre déduction effectuée par vous.

Rapports sur le personnel.

Aux intervalles prévus, il faut préparer des rapports sur le personnel indiquant les salaires bruts de chacun, les retenues et le salaire net. Renseignez-vous auprès de votre comptable. Il faut aussi préparer des états annuels indiquant le montant des retenues effectuées pendant l'année.

Un avertissement.

Indépendamment de la façon dont vous avez organisé vos livres et vos archives, ce sont eux qui illustrent la marche de votre entreprise et qui, ne l'oubliez pas non plus, feront votre fortune ou votre échec. A mesure qu'une entreprise s'agrandit, ce qui sera peut-être le cas de la vôtre, vous aurez de plus en plus de travail et certains détails que vous pouviez suivre au début risqueront de vous échapper.

Vous devrez donc vous fier de plus en plus à vos livres. C'est utiliser judicieusement votre argent que de faire vérifier périodiquement vos méthodes de comptabilité. Les renseignements fournis donnent ainsi une image de la réalité et non de ce que l'on pense être la réalité.

Ne manquez pas d'agir !

Une remarque encore : les archives comptables doivent être utilisées et non pas seulement être conservées. Leur consultation fréquente vous indiquera la nécessité d'une intervention immédiate. Si votre entreprise s'agrandit au point de comprendre plusieurs employés de rang supérieur, vous organiserez des réunions périodiques pour étudier et commenter ces documents et agir en conséquence.

Entre autres choses, vos livres vous indiqueront si l'état des pertes et profits s'améliore ou se détériore. Des rapports périodiques suivis de réunions révéleront ce qui marche bien ou mal, presque immédiatement. Vous pourrez ainsi redresser les erreurs avant qu'elles ne s'installent et ne vous coûtent très cher. Lorsque les livres signalent des gains inattendus, vous pouvez faire en sorte que cette amélioration devienne permanente.

LE PLAN DE LA MAISON : ETUDES TECHNIQUES ET CONSTRUCTION

Entrepreneur indépendant, vous avez décidé de vous consacrer à la construction de maisons neuves. Dans ce cas, les qualités architecturales de vos maisons vont être votre principal atout pour les vendre. Si vous travaillez sur commande et que vous sachiez présenter un plan qui réponde aux désirs du client éventuel, vous emporterez l'affaire. Si vous êtes promoteur, un défaut d'architecture pourra, par contre, faire échouer la vente d'une maison déjà bâtie et vous faire perdre votre temps et votre argent. On voit, par ces exemples, combien il est important de comprendre ce que représentent les plans et études techniques d'une maison qui plaira à la clientèle.

Dans la plupart des petits projets de construction de maisons interviennent les services suivants :

1. Plan d'ensemble de la maison avec les détails architecturaux nécessaires pour donner l'aspect désiré.
2. Plans et spécifications détaillés exigés pour obtenir le permis de construire et l'approbation de tout organisme de crédit qui pourrait être sollicité d'accorder un prêt sur la maison.
3. Développement du plan parcellaire et implantation de la maison dans le lotissement.
4. Vérification avec un tachéomètre d'arpenteur de l'emplacement de la maison, de la justesse des fondations et des murs, conformément aux plans.
5. Contrôle et surveillance de la construction pour assurer la fidélité aux plans et spécifications.

Etablissement des plans.

Presque tous les travaux de construction nécessitent des plans et spécifications détaillés. Ceux-ci doivent non seulement satisfaire le client mais aussi être conformes à la réglementation locale de la construction et de l'utilisation des superficies urbaines, sans parler des conditions imposées par les organismes de crédit et d'assurance.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Vous envisagez peut-être d'établir vous-même vos plans. Une enquête effectuée par une association professionnelle a révélé que 38 % des entrepreneurs faisaient eux-mêmes les plans des maisons qu'ils bâtissaient. Cependant, il sera plus sage de vous en abstenir si vous n'avez pas la formation nécessaire. De plus, le temps que vous passez à faire ces plans pourrait être plus judicieusement utilisé, peut-être.

Alors, à qui vous adresser pour les travaux d'architecture ? Il y a plusieurs possibilités :

Le cabinet d'architecte. — C'est souvent la solution la plus satisfaisante. Vous êtes sûr d'avoir du bon travail, conforme aux codes, réglementations de zonage et autres. Malheureusement, c'est aussi la solution la plus coûteuse. Elle sera peut-être inaccessible pour vous, du moins dans les débuts.

Les recueils de plans d'architectes. — Un certain nombre d'architectes de renom ont fait éditer des recueils de plans de différents types de maisons. Vous pouvez vous procurer les plans et spécifications de ces maisons auprès des auteurs, à un prix raisonnable. Si vous arrivez à trouver des plans qui vous conviennent, c'est la meilleure solution.



CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Les plans des fournisseurs. — Si vous voulez utiliser de nouveaux produits, vous pourrez vous servir des plans mis au point par les fabricants. Depuis quelques années, on a fait des progrès très réels dans ce domaine. De toute façon, vous aurez besoin des services d'un arpenteur ou d'un ingénieur pour arpenter le terrain et apporter les modifications éventuellement nécessaires pour adapter le plan au terrain ou aux règles locales de la construction.

Les services d'urbanisme. — Différents services d'urbanisme offrent des séries de plans et spécifications conformes aux conditions imposées dans certaines localités. Si vous adoptez cette solution, assurez-vous que ces plans sont acceptables pour l'organisme de crédit qui autorisera le prêt.

Le style de la maison.

Le style de la maison que vous construirez doit s'harmoniser avec le style général de la région. Parfois, une construction différente, originale, attirera quelques clients, cependant vous ne pouvez pas courir le risque de vous limiter à un style qui déplaira à la plupart. Voici la raison pour laquelle les plans adoptés par bien des promoteurs ne semblent guère faire preuve d'imagination.

Les aménagements spéciaux. — Ils permettent de rompre la monotonie du plan de base. En fait, ce sont parfois eux qui font vendre la maison. Un patio, une terrasse supplémentaire, une cuisine ou une salle de bains agréablement éclairée, une coiffeuse encastrée, des placards — voici le détail qui emportera peut-être la décision du client.

Le nombre d'étages. — Faut-il construire des maisons à un étage, deux étages, en *duplex*, à trois étages ? Suivant l'époque les goûts passent de l'un à l'autre de ces types de maisons. Avant de vous décider, étudiez le marché. Si vous choisissez la disposition en *duplex*, étudiez la configuration du terrain. Il faudra tenir compte de la pente lorsque vous choisirez entre les trois possibilités fondamentales : latérale, d'avant en arrière, d'arrière en avant.

Le nombre de pièces. — Immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, le type de maison le plus populaire comportait deux chambres. Peu à peu, la préférence est allée aux maisons avec trois chambres, puis, quelques années après, vers celles à quatre et même cinq chambres. Là encore, étudiez le marché.

Équipement et installations. — Pour la vente de la maison, ils sont aussi importants que le plan proprement dit. Dans de nombreuses régions, les entrepreneurs dynamiques considèrent qu'il est indispensable d'installer

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

un système de conditionnement d'air. Des prises de courant en nombre suffisant coûtent à peine plus cher que si l'on en met moins et impressionnent favorablement le client. Souvent, la maison est équipée des appareils suivants : cuisinière, réchaud, machine à laver, essoreuse, machine à laver la vaisselle, vide-ordures. La majorité des clients préfèrent que tous ces appareils soient compris dans le prix de la maison. Cependant, il faut tenir compte de la gamme de vos prix. Voyez ce que vous pouvez donner comme équipement sans sacrifier la qualité.

Décoration intérieure. — Plus d'une vente a échoué parce que les couleurs choisies déplaisent au visiteur. Vous aurez avantage à demander conseil à des décorateurs ou au service de décoration-conseil des grands magasins.

Aménagement du jardin. — La première impression que donne votre maison à l'acheteur éventuel est peut-être la plus importante. Cette impression est donnée par la forme générale de la maison, son emplacement sur le terrain, l'aménagement du jardin. Rares sont les petits entrepreneurs qui peuvent attendre suffisamment longtemps pour faire pousser un beau gazon ; cependant, il faut planter quelques arbustes. Une maison nue au milieu d'un tas de boue n'est pas un spectacle agréable. Pour l'aménagement du jardin, vous pouvez vous inspirer, en partie, de ce que font les autres constructeurs de la région.

Construction.

Il faut organiser, synchroniser et surveiller les activités des ouvriers et des sous-traitants. Sinon, les retards s'accumulent, les prix de revient augmentent et les bénéfices fondent.

Une solution : les éléments normalisés. — Très souvent, vous pouvez simplifier la synchronisation et la surveillance, accélérer la construction, et réduire les frais en utilisant des éléments normalisés fabriqués en usine ou dans les scieries. Cette utilisation peut être plus ou moins poussée ; elle débute par l'emploi de bois découpé à la scierie. Certains entrepreneurs trouvent avantageux de faire découper tous leurs bois à la scierie. La plupart des scieries assurent ce service contre une légère majoration du prix courant. D'autres offrent une gamme de fermes toutes préparées, de poutres préfabriquées, et autres éléments rapidement mis en place sur le chantier.

Maisons préfabriquées. — De nombreux promoteurs se sont rendu compte qu'ils pouvaient construire davantage de maisons, avec un personnel donné, en se servant uniquement d'éléments préfabriqués. Les travaux consistent essentiellement en ceci : préparation du terrain, montage des

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

éléments préfabriqués et finition de la maison. Avec cette méthode, il faut respecter deux conditions essentielles :

1. Les chantiers doivent être prêts lorsque les éléments sont livrés par l'usine.

2. L'équipe d'ouvriers doit travailler à un rythme régulier, passant d'un chantier à l'autre. Pour que vos ouvriers soient occupés toute l'année, il faut que vous ayez un volume de travail assez important, avec ce système.

Maisons carcasses (Shell Homes). — Ce type de construction est destiné à une certaine partie de la clientèle des logements à bon marché. Il se compose d'une maison en bois entièrement terminée à l'extérieur, mais dont l'intérieur reste à faire. Le marché pour ce produit est limité par les compétences ou la bonne volonté de l'acheteur qui devra terminer le travail d'aménagement intérieur. De plus, la concurrence est active. Le financement risque, en outre, d'être plus délicat. Si ce domaine vous intéresse et si les conditions locales vous y engagent, étudiez cette question sans vous départir de la plus grande prudence.

Les techniques de construction de l'avenir. — En qualité d'entrepreneur indépendant, vous devrez vous tenir au courant de toutes les innovations. Ce sera à vous de juger si le moment est venu d'introduire un nouveau produit, une nouvelle méthode dans votre région. Vous aurez peut-être à lutter contre des concurrents qui offrent de nouveaux types de constructions. Vous vous documenterez sans cesse sur les techniques nouvelles et l'intérêt qu'elles présentent éventuellement pour vous par la lecture, les conversations avec vos collègues et vos fournisseurs, l'étude attentive du marché.

ENTREPRISES QUI ONT ECHOUÉ OU QUI VEGETENT

Donald Harris¹ s'est ruiné avec sa petite entreprise de construction. Nous rapportons ici son histoire avec celle de quelques autres dont les échecs ou semi-échecs pourront vous servir à éviter certains écueils. A la fin de ce chapitre, vous aurez peut-être perdu toute envie de vous lancer dans la construction. Cependant, nous vous montrerons l'autre aspect des choses dans le chapitre suivant : quelques histoires de réussites.

Les vicissitudes d'Harris.

Harris avait connu une réussite relative dans son Etat d'origine avant de s'installer dans une autre partie du pays où il a ensuite fait faillite. Sa transplantation dans un milieu mal connu ne suffit pas entièrement à expliquer son échec, malgré la part prise par les nouvelles conditions dans lesquelles il s'est trouvé.

Harris est né dans la profession, suivant les traces de son père. Il a appris le métier de charpentier en travaillant comme contremaître, puis il a commencé à construire lui-même des maisons. Il en a réalisé près d'une centaine dans son Etat natal.

Il s'est alors produit une crise dans le bâtiment. Harris a pensé que les choses iraient mieux à quelques mille cinq cents kilomètres de là, dans une région qu'il avait visitée pendant ses vacances.

Dans son nouveau lieu de résidence, il a débuté comme promoteur avec une seule maison. L'emplacement n'était pas très bien choisi et il a dû attendre quatorze mois avant de la vendre. Des frais d'hypothèques et des escomptes imprévus ont abaissé son bénéfice sur la maison à 200 dollars.

Il en conclut aussitôt que la concurrence était trop sévère et abandonna la construction spéculative pour se faire embaucher comme maître char-

1. Nous rapportons ici des histoires récemment vécues en changeant simplement les noms des intéressés.

CRÉFR, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

pentier dans une entreprise de transformation. Il y est demeuré pendant deux ans, acquérant ainsi l'expérience des travaux de transformation et de réparation dans cette région, puis une patente d'entrepreneur.

Changeant à nouveau d'emploi, il a travaillé pour une autre entreprise de réparation qui n'a pas su se faire de clientèle et qui a dû fermer ses portes.

C'est alors qu'il s'est fait embaucher pour la troisième fois par l'entreprise de construction *Reeves et Sellers*. Au bout de quelques mois, on lui a proposé de devenir sous-traitant. Il devait construire des maisons à bon marché sur des terrains appartenant déjà aux clients, sans versement initial ou avec un versement insignifiant. Ces maisons étaient prévues pour satisfaire aux exigences du code de construction, sans plus. Il les réalisait pour le compte de *Reeves et Sellers* à un prix de marché de 4 500 dollars, et elles étaient vendues 2 000 dollars de plus, soit 6 500 dollars. Il n'y avait pas d'acompte. Le financement était assuré par des hypothèques de cinq ans, portant intérêt annuel de 10 %, c'est-à-dire le maximum autorisé dans cet Etat.

Harris avait embauché quatre ouvriers dont l'un faisait office de contremaître. L'avantage, dans cette affaire, est qu'il n'y avait aucun investissement en matériel. Les quelques outils nécessaires étaient fournis par les ouvriers. A part les travaux de charpente, tout le reste était donné en sous-traitance.

En deux ans, Harris construit plus de quatre-vingts maisons. Il se chargeait de tous les travaux de gestion, faisant lui-même ses comptes et achats de matériaux.

Tout en continuant à travailler pour *Reeves et Sellers*, Harris a commencé à collaborer également avec d'autres entreprises de la région. Il ne se limitait plus à la construction mais s'occupait aussi de transformations et d'aménagement. Ces nouvelles activités le mirent en contact avec les démarcheurs de ces entreprises et il s'orienta dans une nouvelle direction, embauchant à mi-temps quelques démarcheurs pour son propre compte, c'est-à-dire pour ses travaux de réparation.

Harris est débordé.

Bientôt Harris a commencé à se rendre compte qu'il était débordé par tous les travaux de détail relatifs à ses différentes activités. Pour s'en décharger partiellement, il s'associe avec l'un de ses démarcheurs, Walter Evans. L'association fut enregistrée sous le nom de Harris-Evans Entrepreneurs, et se proposait essentiellement, au départ, de se consacrer aux travaux d'agrandissement des maisons. L'entreprise ouvre un bureau et Harris avance le petit capital initial nécessaire qui sera consacré essentiellement à l'aménagement du bureau.

Evans était chargé des relations avec la clientèle, de la comptabilité et des travaux administratifs. Harris s'occupait des achats, de la construction et de la surveillance. Ils engagèrent un démarcheur, surtout pour faire du

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

porte à porte. Dès qu'une affaire possible était signalée, Evans, qui était un excellent vendeur, prenait souvent une part active à la conclusion du marché. Les ventes étaient financées par les prêts prévus au Titre 1 de la F.H.A. Une fois le marché signé, le dossier F.H.A. était soumis à un organisme local de crédit, pour approbation.

Une fois la vente conclue et le crédit accordé, Harris entra en scène. Il préparait un plan qu'il soumettait aux services d'urbanisme compétents pour approbation. Une fois le permis délivré, la construction commençait réellement.

Après achèvement des travaux, le propriétaire signait un certificat d'achèvement autorisant le paiement à l'entreprise Harris-Evans. Tous les frais de main-d'œuvre et de matériel payés, le reliquat était divisé en deux parts égales, l'une pour Harris, l'autre pour Evans. A cette époque, Harris consacrait un dixième de son temps seulement à Harris-Evans et l'essentiel du solde à Reeves et Sellers.

Pendant toute la série que nous venons d'évoquer Harris tenait des comptes sommaires de ses différentes entreprises. Les prix de revient n'étaient plus calculés et toute analyse financière était complètement abandonnée.

Dès le début, Reeves et Sellers payaient les sommes dues à Harris pour les maisons qu'il construisait pour eux avec des retards variables. Le temps passant, les retards s'accumulaient. Cependant Harris ne tenait pas compte de cet avertissement. Il devait bientôt se révéler que sa négligence dans les transactions avec cette entreprise allait devenir la raison principale de son insolvabilité.

La crise.

La crise éclata lorsque Harris se trouva avec plus d'une douzaine de maisons à divers degrés d'avancement, sans parvenir à se faire payer par Reeves et Sellers. Pendant ce temps, ses propres créanciers l'assiégeaient. Harris se trouva soudain contraint de demander sa mise en faillite.

A ce moment, l'avocat de Harris conseilla (avec l'approbation du tribunal) à celui-ci de vendre sa part de l'entreprise Harris-Evans à son associé pour éviter toute complication. Malheureusement, Harris n'avait pas tenu de comptes et toute évaluation sérieuse fut impossible. Finalement, Harris sortit de cette affaire avec quelques factures impayées et quelques travaux de transformation partiellement terminés.

Quelle était la raison de l'échec ?

De l'échec de Donald Harris, il se dégage trois facteurs principaux. Premièrement, dans sa seconde résidence, il n'a pas su choisir judicieusement ses associés. Deuxièmement, sa comptabilité en désordre ne lui a pas permis

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

d'analyser son exploitation pour voir s'il gagnait de l'argent, s'il en perdait, et combien. De plus, dans la période de prospérité, son niveau de vie a augmenté considérablement et il n'a investi aucun de ses bénéfices dans son entreprise. Il ne s'est guère soucié non plus de séparer son budget personnel de celui de son entreprise.

Enfin, il s'est mêlé à trop d'affaires sans connaître suffisamment les questions de financement, de vente et de gestion. En dépit de son ignorance des frais d'exploitation et de sa position financière, Harris a élargi ses activités pour s'occuper à la fois de transformations et de constructions neuves, mélangeant les deux, employant parfois les mêmes ouvriers pour ces affaires différentes. Cette dispersion lui a interdit de contrôler aussi efficacement son entreprise que s'il s'était limité à une gamme plus restreinte.

Après l'échec de ses différentes entreprises, Harris accepta un poste de contremaître charpentier dans une entreprise de travaux publics. Pourtant, il ne désespérait pas de se remettre un jour à son compte, bien qu'en raison de ses dettes sa patente d'entrepreneur ait perdu toute validité. Pour ce faire, il lui aurait fallu faire équipe avec un associé pouvant avoir le titre d'entrepreneur, ou obtenir une remise de dette de ses créanciers.

L'expansion de Garrett tourne à la faillite.

L'entreprise Garrett a fait une faillite encore plus spectaculaire. On peut même dire que son développement l'a menée à la banqueroute.

La société a été créée, en association par Martin Garrett, qui apportait 5 000 dollars, Charles Hunter, qui investit 20 000 dollars, et John Lane, qui n'apportait rien. Au cours de la seconde année, Hunter et Lane abandonnèrent la société, le premier ayant vendu sa part à Garrett. Ainsi, toutes les parts furent-elles transférées au nom de Garrett et de son épouse, désormais seuls propriétaires.

Garrett avait travaillé dans le bâtiment depuis vingt ans, la plupart du temps comme conducteur des travaux pour le compte d'entreprises de construction et d'aménagement. Immédiatement avant la création de l'entreprise, il avait été pendant deux ans chef des travaux d'une entreprise locale d'aménagement et de construction.

Au cours des toutes premières années, les programmes de l'entreprise Garrett étaient d'ampleur moyenne. Le nombre des maisons en chantier se maintenait toujours aux alentours de vingt-cinq. L'entreprise achetait un terrain aménagé et y construisait des ensembles de dix à vingt-cinq habitations. Les ventes suivaient à peu près la cadence de la construction. Le paiement des sous-traitants et des fournisseurs avait lieu rapidement.

Avant la fin de la seconde année, à la demande de Garrett, l'entreprise est passée à la construction de groupes de cinquante à cent maisons. Malgré tout, les ventes suivaient ce rythme rapide, et les bénéfices étaient satisfaisants. Lorsque Garrett commença à vouloir s'agrandir encore et plus

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

vite, il rencontra l'opposition de ses associés qui soulignaient l'insuffisance des capitaux de l'entreprise. Finalement, les associés revendirent leur part à Garrett et se retirèrent de l'affaire.

Ayant désormais l'affaire sous leur seul contrôle, Garrett et son épouse créèrent des filiales, dont une fabrique de charpentes en bois et plusieurs entreprises de construction dans différentes villes de l'Etat. Les relations entre ses compagnies étaient étroites. La fabrique de charpentes vendait l'essentiel de sa production à Garrett et Garrett faisait office de contractant général pour les succursales de l'entreprise de construction.

Une entreprise aux dimensions de l'Etat.

Garrett s'était lancé dans un programme d'expansion qui le faisait passer du rang de petit entrepreneur local à celui d'un chef d'entreprise dont les ramifications couvraient tout l'Etat. En six mois, Garrett et ses succursales mettaient en chantier plus de six cents maisons. Quatre cent étaient terminées mais soixante seulement allaient être vendues quand l'entreprise a fait faillite cette même année.

Il se trouvait que la région dans laquelle travaillait l'entreprise Garrett, connaissait une période de prospérité qui s'est ralentie deux ans avant la faillite. Bien entendu, Garrett n'avait aucune peine à vendre ses maisons et, devant son succès, les organismes de crédit lui faisaient confiance. En conséquence, malgré son capital limité, il pouvait s'agrandir grâce à des emprunts.

Excès de confiance.

La facilité avec laquelle il trouvait de l'argent a peu à peu poussé Garrett à se surestimer. Il abandonna toute prudence et élargit considérablement le cadre de ses activités. Il acheta un bâtiment à usage de bureaux. Dépassé par l'ampleur des opérations, il engagea un directeur général qui ne put cependant mettre de l'ordre dans la situation confuse qui était intervenue.

Les investissements dans les filiales se chiffraient par millions de dollars dont la quasi totalité était de l'argent emprunté. Au bout d'un certain temps, cette expansion excessive engendra des risques. Les ventes ne marchaient plus au rythme de la construction et l'entreprise devait des sommes énormes aux différents fournisseurs et sous-traitants. Pendant ce temps les achats de terrains et leur aménagement se poursuivaient alors que les créanciers mécontents réclamaient avec insistance leur dû. Bientôt, il fut mis en banqueroute et bon nombre de maisons achevées furent vendues aux enchères.

Les raisons de l'échec.

Passons en revue les conditions et les causes de l'échec de l'Entreprise Garrett et de ses autres filiales.

Il y avait une lacune grave dans l'expérience de Garrett lorsqu'il prit en sa seule charge l'Entreprise Garrett : son manque de connaissances en matière de gestion. Jusqu'alors il ne s'était pratiquement occupé que de travaux purement techniques. Son ignorance relative de la gestion d'une entreprise lui avait fait adopter des méthodes comptables assez approximatives.

L'histoire de Garrett illustre ce principe : si les compétences techniques d'un bon artisan sont un atout pour créer une petite entreprise de construction, il faut qu'elles soient complétées par d'autres qualités. Le patron de l'entreprise doit être capable d'apprécier la valeur d'un terrain, de comprendre l'analyse des prix de revient, la gestion des capitaux, de connaître à fond les conditions du marché de la construction dans sa région.

Il ne fait pas de doute que l'expansion des activités de Garrett était motivée par la prospérité soudaine du bâtiment dans cette région. Cependant, au bout d'un certain temps, elle est parvenue à un palier. Le cas de Garrett n'était pas le seul de son espèce : bien des entreprises nouvelles s'étaient mises à construire des logements à un rythme accéléré, sous l'effet du *boom* économique, et avaient continué sur leur lancée une fois que la situation s'était stabilisée.

Rares étaient ceux qui avaient pris la peine d'étudier la conjoncture pour le marché de la construction. Bien peu ont remarqué les signes d'essoufflement. Lorsque l'offre a largement dépassé la demande, la concurrence est devenue extrêmement sévère. Pour les entreprises Garrett, c'était bientôt la banqueroute.

Woodlock : ni succès, ni échec.

On ne peut dire de Thomas Woodlock ni qu'il ait réussi ni qu'il ait échoué. Sa petite entreprise s'est mise dans une situation très précaire pendant une période de marasme général et il a évité de peu la faillite. On peut tirer certains enseignements des décisions bonnes et mauvaises qu'il a prises. Il a dû suspendre son activité pendant la période de dépression et recommencer ensuite dans des conditions très modestes. Après bientôt dix années de dur travail, il n'a pas su faire de son entreprise une affaire solide, aux bénéfices réguliers.

Au départ, la firme Woodlock construisait des placards muraux en bois. Au bout de quelques années, l'atelier de fabrication a été vendu et Woodlock s'est lancé dans la construction sur commande.

Woodlock avait interrompu ses études secondaires pour travailler

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

comme manœuvre et apprenti-charpentier dans une entreprise générale. Deux ans plus tard, il s'associait à un démarcheur d'une agence immobilière. Leur société s'occupait à la fois de construction spéculative et de construction sur commande.

Les deux associés construisaient des maisons d'environ 20 000 dollars sur des parcelles individuelles, à raison de huit à dix par an, avec un bénéfice d'environ 3 000 dollars par maison. Les associés se séparèrent bientôt, Woodlock pensant mieux faire seul.

Dans les deux ans qui suivirent, Woodlock construisit environ cinq maisons par an, puis huit à dix après s'être constitué en société ; le prix des habitations allait de 14 000 dollars à un maximum de 35 000 dollars. Au début, l'entreprise travaillait toujours sous contrat, bâtissant soit sur ses propres terrains, soit sur ceux de ses clients. Par la suite, M. Woodlock s'est contenté de construire sur des terrains appartenant à ses clients pour ne pas risquer son capital dans l'achat de terrains qui se vendaient, en général, cher.

Lorsque la première société a été formée, le capital investi par Woodlock était de 6 000 dollars. L'équipement se composait d'un vieux camion, d'outils de charpentier usagés, le tout de peu de valeur. Au début, les salaires représentaient 30 000 dollars par an. La main-d'œuvre variait de quatre à huit hommes. Le financement de la construction était assuré par des prêts bancaires. Une banque et une société fédérale de crédit et d'épargne arrangeaient des hypothèques permanentes pour les clients.

Les éléments d'actif demeurent à peu près les mêmes.

Après bientôt dix ans de travail, les éléments d'actif étaient à peu près les mêmes qu'en 1951. Le capital investi dans l'affaire était de 10 000 dollars environ. La valeur totale de l'équipement de Woodlock s'élevait à 3 000 dollars, compte tenu de l'amortissement. Il consistait en un camion de 1 400 dollars, un outillage de 600 dollars, du matériel à dessin et de bureau, etc., représentant 1 000 dollars. Il avait cependant acheté un peu de terrain avec ses bénéfices.

Woodlock était le seul à diriger l'affaire ; il se servait de sa maison comme bureau pour réduire les frais généraux. Pendant toutes ces années, le volume de travail avait été bien régulier (huit à dix maisons par an) et il a fallu attendre la dixième année pour que les affaires tombent très bas. Cette année-là, Woodlock n'a pas mis de maison en chantier mais en a terminées quelques-unes commencées l'année précédente. Ne serait-ce que provisoirement, cette dixième année a marqué la fin de la construction sur commande et ouvert une nouvelle phase : celle de la construction spéculative.

Les quelques commentaires que voici se rapportent à la première partie des activités de M. Woodlock :

Tant que la demande était bonne, M. Woodlock obtenait la majorité de ses commandes grâce à la publicité spontanée que lui faisaient ses clients

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

satisfaits. Cependant, un quart environ des travaux provenait d'adjudications.

A part la charpente, M. Woodlock sous-traitait tous les travaux. Pour chaque tranche en sous-traitance, il recevait quatre à six offres et choisissait en fonction de la qualité désirée, du prix, de la régularité des services, etc. Il évitait les soumissions les plus basses car la qualité est l'un des impératifs de la construction sur commande.



Les problèmes de prévision.

Comme tous les autres entrepreneurs qui travaillent sur commande, M. Woodlock s'est aperçu que la prévision des prix de revient était un problème crucial. Souvent le succès dépend de l'aptitude de l'entrepreneur à évaluer correctement le prix de revient total des travaux. Même lorsque bien des travaux sont sous-traités, il reste assez d'impondérables dans l'estimation des éléments variables — surtout dans la charpente — pour que

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

l'élaboration des devis soit une opération longue et complexe. En général, les devis sont faits sur la base des calques mis à la disposition des soumissionnaires par l'architecte. Ces calques servent à calculer les travaux sous-traités et à faire le devis pour la charpente exécutée par l'entrepreneur.

L'une des principales difficultés dans l'estimation des coûts, pour le travail sur commande, vient de la grande dissemblance entre les maisons. De ce point de vue, le promoteur qui construit un grand nombre de maisons suivant un plan-type est nettement avantage. En effet, dès qu'il a bâti quelques maisons, il en connaît les prix de revient avec assez de précision. Par contre, dans la construction classique les différences sont grandes d'un travail à l'autre.

Une autre difficulté provient de l'insuffisance des plans d'architecte et des spécifications. Les clients qui se font construire une maison engagent rarement un architecte pour faire des plans complets et pour surveiller les travaux. Ce cas est très différent de la construction des immeubles commerciaux ou des immeubles de rapport pour lesquels on fait largement appel à l'architecte.

Même si les dessins de la maison ont été préparés par un bon architecte, les plans de chantier comportent très rarement des indications détaillées. Ceci se vérifie particulièrement pour la qualité des matériaux. Même le choix d'un article aussi courant que le carrelage d'une salle de bains place l'entrepreneur devant un dilemme : comment ne pas dépasser le devis tout en faisant plaisir au client.

Woodlock avait à choisir entre des matériaux dont le prix variait du simple au double. Parmi les autres prix variables qui sont négligés ou tout simplement ignorés sur le calque, il y a l'aménagement du jardin, l'emplacement des appareils, le détail des portes et des fenêtres.

A cause de l'imprécision des plans, l'entrepreneur doit se renseigner auprès du client pour arriver à calculer ses prix de revient avec suffisamment d'exactitude. Tout ceci prend du temps, deux à trois semaines parfois.

Pour les estimations, M. Woodlock n'avait guère à se préoccuper que de la charpente car c'était le seul gros travail qui ne soit pas sous-traité. Il calculait combien il lui fallait de bois ; il emportait alors les plans à la scierie et on lui disait combien cela représentait en volume et en argent. Il procédait de la même façon pour le ciment en emportant les plans chez le fournisseur. Il inscrivait ces chiffres et ceux des autres matériaux sur un tableau récapitulatif, il calculait le prix de revient main-d'œuvre, puis faisait le total.

Malgré tout le mal qu'il se donnait, Woodlock se rendait compte parfois que ce travail était déconcertant. Les facteurs variables pour les trois articles susmentionnés — bois, ciment, main-d'œuvre — étaient si fluctuants que la différence entre le devis et le prix de revient réel pouvait représenter une erreur de 800 ou 900 dollars.

Le prix de revient global des travaux sous-traités était plus facile à calculer, mais là encore il y avait des impondérables.

Pour faire la récapitulation de ses frais, Woodlock se servait d'un

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

formulaire de contrôle fourni par les services locaux d'une association fédérale de crédit et d'épargne. Il conservait tous les relevés de ses frais depuis qu'il s'était constitué en société.

Contraint d'abandonner.

Pendant la première année, les constructions de Woodlock revenaient à 6,50 dollars le pied carré (0,092 m²), sans compter les frais de financement et d'achat du terrain. A cette époque le prix du terrain correspondait à 15 % du prix de vente des maisons que vendait Woodlock ; par coïncidence, son bénéfice était de 15 %.

Dix ans plus tard, le prix de revient de la construction atteignait 8,50 dollars le pied carré, le prix du terrain représentait 20 à 30 % du total et les bénéfices — pour la construction sur commande — tombaient à 10 % du prix de vente. Cet amenuisement de la marge bénéficiaire a sans aucun doute contribué à forcer Woodlock d'abandonner la construction sur commande.

On peut se demander si Woodlock n'aurait pas eu intérêt à mieux surveiller son affaire. Il ne participait pas personnellement aux travaux de construction qui étaient sous la surveillance directe d'un contremaître. Il avait, par ailleurs, diverses occupations et poursuivait des études universitaires tout en s'occupant de son entreprise.

On notera, à ce propos, qu'il n'est pas nécessaire de consacrer tout son temps à une entreprise de construction pour réussir. Ainsi, dans le chapitre suivant, nous verrons l'histoire de Charles Hubbard qui a mené de front une carrière de professeur et d'entrepreneur. Dans le cas de Woodlock, malgré la diversité de ses occupations, il semblait gérer convenablement son entreprise. De plus, ses clients étaient contents de lui.

Pour établir son calendrier des travaux, Woodlock se servait d'un tableau qui servait à indiquer l'état d'avancement des travaux sur les différents chantiers. Toute la série de travaux nécessaires à l'achèvement de la maison étaient indiqués par des étiquettes en haut du tableau. Les étiquettes portaient aussi la date d'achèvement prévue. En plus de ce tableau, il dressait une liste de contrôle très détaillée pour tous les différents articles. Cette liste indiquait à quelle date étaient commandés et mis en place les matériaux, à quelle date étaient terminées certaines parties de la maison. En général, il fallait dix à douze semaines pour achever la maison commandée.

Pour les fournitures, Woodlock achetait toujours chaque article à un même fournisseur. Avec le temps, les fournisseurs avaient fini par le connaître et le servaient bien. Les facteurs qui motivaient son choix étaient, dans l'ordre : la qualité, le service, le prix. Le prix venait en dernier car les différences étaient minimes en raison de la concurrence. La qualité des matériaux et du service compensaient le prix. Il payait suffisamment vite ses factures pour bénéficier d'une ristourne de 2 %. Parfois, on lui faisait aussi un rabais pour les grosses commandes.

Continuer à faire face.

Thomas Woodlock n'a pas réussi à se maintenir dans le secteur de la construction sur commande lorsque la récession a fait baisser la demande. Il a terminé les quelques maisons qu'il avait commencées mais il n'a rien entrepris d'autre. Tout en abandonnant ce type de construction, il ne s'est pas retiré définitivement. Quelque temps après, il a commencé à construire de lui-même quelques maisons sur le terrain qu'il avait acheté auparavant.

Apparemment, ce passage à la construction spéculative était dû principalement à la pression des circonstances et non à un choix délibéré. Dans les conditions du moment, la construction spéculative apparaissait comme la seule façon d'utiliser ses connaissances et son capital (investi principalement dans des terrains à bâtir). Cependant, ce nouveau genre d'entreprise comportait des risques sérieux.

Il lui fallait construire des maisons dans la catégorie de 30 000 à 40 000 dollars pour lesquelles la demande restait assez bonne dans le secteur où était situé son terrain. Etant propriétaire du terrain, il lui suffisait d'emprunter sur hypothèque le capital dont il avait besoin pour couvrir les dépenses courantes. Sa rémunération et le rapport de son terrain seraient représentés par les bénéfices. Ils serviraient aussi à payer les intérêts si la maison n'était pas vendue immédiatement. Pour chaque maison invendue, les frais hypothécaires s'élevaient à 1 800 dollars par an.

La situation du marché était telle qu'il fallait alors que le promoteur vende ses maisons avec 15 à 20 % de bénéfice. Si tout se passait bien, la construction spéculative lui permettrait peut-être de continuer à faire surface jusqu'à ce qu'il puisse à nouveau revenir à la construction sur commande. D'autre part, il travaillait dans un secteur où la récession continuait et une ou deux grosses erreurs de calcul suffiraient à le couler.

Le cas de Thomas Woodlock est représentatif de bien des petits entrepreneurs. On ne peut pas les qualifier de ratés bien qu'ils doivent parfois abandonner le champ de leurs activités. Lorsqu'ils se retirent provisoirement, leurs bénéfices antérieurs leur permettent souvent de couvrir leurs dettes courantes, de supporter des pertes de faible importance et de se consacrer à une autre activité jusqu'à ce qu'une reprise leur permette de rentrer en scène.

D'autre part, on ne peut pas dire qu'ils aient réussi puisque leur survie dépend du hasard, de la chance, des fluctuations incertaines du marché et non de l'assise solide d'une entreprise pleine de vitalité.

Pendant près de dix ans, Woodlock a dirigé sa petite entreprise sans arriver à grand-chose. Dans le chapitre suivant, vous lirez quelques histoires plus encourageantes qui vous montreront le bon côté de l'industrie du bâtiment.

CEUX QUI ONT REUSSI

Dans le chapitre précédent, nous vous avons infligé plusieurs histoires malheureuses pour vous mettre en garde contre certains des risques de la profession. Vous allez connaître maintenant l'histoire de quelques réussites. Il vous sera peut-être utile d'apprendre comment d'autres entreprises ont surmonté des difficultés de gestion, se sont fait une place dans la profession et ont gagné la bataille des bénéfices.

Offre d'une transaction multiple.

Woodcraft Inc. a été fondée par trois charpentiers qui assuraient tous les travaux de charpente. Ils offraient un contrat de sous-traitance multiple à un entrepreneur. Le contrat fixait un prix pour tout le travail de maçonnerie et de charpente dans chaque maison et garantissait l'exécution des travaux dans les plus brefs délais. Les trois partenaires avaient mis au point une chaîne de production efficace. Des équipes de charpentiers spécialisés se chargeaient des travaux particuliers. Du coulage des fondations à la pose des portes, des fenêtres, et à la finition intérieure, les équipes de *Woodcraft* travaillaient activement dans deux ou trois maisons tous les jours.

Le succès de l'entreprise était dû en partie à son plan audacieux qui déchargeait les entrepreneurs des travaux de charpente et de maçonnerie, économisant ainsi leur main-d'œuvre.

Quatre autres facteurs étaient également identifiables :

1. Les compétences techniques, la bonne organisation et l'honnêteté des trois partenaires ;
2. Un plan d'exploitation soigneusement mis au point ;
3. Le capital limité nécessaire au fonctionnement de l'entreprise (les contrats ne portaient généralement que sur la main-d'œuvre, ce qui évitait les achats de matériaux), et,
4. Un système d'offre qui permettait à *Woodcraft* de calculer ses

1. Dans ce chapitre également les noms ont été changés.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION



soumissions avec une marge bénéficiaire restreinte, grâce à la parfaite connaissance des éléments des prix de revient.

En résultat, l'entreprise a connu un développement extraordinaire. En quatre ans, un investissement de 3 000 dollars avait produit un actif de 135 000 dollars.

Les réussites de ce genre sont difficiles à réaliser, surtout avec un départ aussi modeste. Ceux qui réussissent avec d'aussi maigres capitaux sont en général ceux qui accroissent peu à peu leur capital en réinvestissant leurs gains dans leur affaire.

L'épargne et l'ingéniosité ont fait le succès d'Hubbard.

Une autre histoire de réussite à partir d'un capital insignifiant (un peu plus substantiel cette fois) : celle de Charles Hubbard. Avec un capital initial de 10 000 dollars, grâce à son sens de l'économie et à son ingéniosité Charles Hubbard a trouvé le moyen de compléter ses revenus provenant d'autres sources. Ce moyen a même pris un tel essor qu'il se pourrait bien que Hubbard décide d'y consacrer tout son temps, ou presque.

Hubbard qui est professeur dans un lycée est devenu en même temps constructeur de maisons de classe moyenne. En six ans, il a construit une

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

cinquantaine de maisons sur des petits lots de terrain qu'il avait achetés. Il avait sa propre équipe de charpentiers mais sous-traitait tous les autres travaux.

En plus des maisons qu'il construisait et qu'il vendait, il louait quelques maisons avec deux logements qu'il avait construites. Il prenait aussi, pour son propre compte des secondes hypothèques au moment où il vendait ses maisons. Son entreprise de construction, y compris les locations et les intérêts des hypothèques, rapportait à Hubbard 16 000 dollars net après cinq ans d'exploitation.

Hubbard avait reçu une formation élémentaire en matière de construction lorsqu'il travaillait dans une affaire familiale de bois de construction. Pendant les vacances scolaires, il avait aussi travaillé comme aide-charpentier.

Il était professeur depuis un an à peine lorsqu'il a acheté une parcelle de terrain pour 1 500 dollars et construit sa première maison. A cette époque, son avoir personnel s'élevait à 10 000 dollars environ. Conscient de l'insuffisance de ses connaissances techniques, il avait embauché un charpentier suffisamment expérimenté pour diriger le travail et lui avait servi d'aide. Il avait sous-traité tous les travaux d'électricité et de plomberie. La maison, commencée au début de l'été, s'est trouvée achevée avant la fin de la saison et vendue pour 12 500 dollars, soit avec un bénéfice net de 1 000 dollars pour Hubbard.

Cette bonne opération avait stimulé l'intérêt que portait Hubbard à la construction. Il n'était pas impossible qu'il ait pu faire immédiatement un bon entrepreneur à condition de consacrer tout son temps à cette activité. Cependant son métier de professeur lui plaisait, il ne voulait pas l'abandonner.

Malgré son poste dans l'enseignement qui l'occupait à plein temps, il a continué à agrandir son entreprise. Il avait une petite équipe de charpentiers et de manœuvres qu'il payait à la semaine pour faire le gros œuvre — charpente essentiellement — et il sous-traitait les travaux de maçonnerie, d'électricité et de plomberie.

Hubbard avait un avantage au départ : il ne comptait pas sur son entreprise pour gagner sa vie. Son traitement de professeur lui donnait un sentiment d'indépendance et permettait une certaine souplesse dans ses activités.

Il pouvait débiter modestement et prendre peu à peu de l'expérience en matière de construction proprement dite, d'estimation des terrains, d'analyse des prix de revient des matériaux et de la main-d'œuvre et de la vente des constructions. Bien entendu, ses études supérieures de comptabilité lui servaient fort dans cette entreprise.

Il s'efforçait d'acheter de bons terrains chaque fois que l'occasion s'en présentait et de surveiller attentivement l'évolution du marché de la construction. Généralement, il achetait ses terrains à bâtir dans des zones aménagées. Avant d'acheter, il étudiait la valeur des terrains, les prix de la construction et autres éléments caractérisant la zone qu'il envisageait. Tous

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

ces facteurs, rendus possibles en partie par son indépendance et sa liberté relative, contribuaient largement à garantir sa solvabilité dans un secteur si hautement spéculatif.

L'autofinancement.

Au début, Hubbard n'avait d'autre équipement que quelques outils de charpentier. Lorsque son entreprise en était arrivée à construire une moyenne de douze à quinze maisons par an, l'inventaire du matériel restait modeste en nombre et en valeur. Il n'avait même pas de camionnette, ce véhicule étant fourni par l'un des trois charpentiers qu'il avait engagés à l'année.

Pendant les six premières années, Hubbard faisait en moyenne 10 000 à 12 000 dollars de bénéfice par an. Il en réinvestissait la plus grande partie dans son entreprise ; pour vivre, il se contentait de son traitement de professeur qu'il complétait par les intérêts des secondes hypothèques et par les revenus qu'il tirait de la location de ses maisons. Il s'écartait ainsi du cas courant du petit entrepreneur qui dépense tout ce qu'il gagne et n'arrive jamais à se constituer un capital suffisant pour réaliser des programmes de construction plus vastes et plus économiques.

Pour agrandir sérieusement son entreprise de construction, il aurait fallu que Hubbard abandonne l'enseignement et se consacre uniquement à ses affaires. Il aurait fallu qu'il immobilise des sommes importantes en terrains et qu'il renforce l'effectif de sa main-d'œuvre. Ses frais généraux auraient augmenté.

Ceci ne veut pas dire que Hubbard n'envisage pas de s'agrandir. Il le ferait assurément si les conditions du marché étaient favorables. Après six années de travail, il voulait augmenter la valeur de son patrimoine pour être en mesure, ensuite, de risquer des sommes plus importantes sans mettre en péril toute son entreprise.

Un projet d'église.

A la fin de la sixième année, son plus gros chantier était la construction d'une église évaluée à 100 000 dollars. C'était sa première incursion hors de la construction résidentielle et — de loin — le plus gros travail qu'il ait entrepris. Il comptait que les travaux dureraient six mois. Ce projet impliquait aussi certains problèmes de construction et de financement différents de ceux qu'il avait connus jusqu'alors. De plus, sa main-d'œuvre n'avait pas d'autre expérience que celle de la construction de maisons.

Comme pour les constructions précédentes, Hubbard avait sous-traité la plus grosse partie des travaux. Il se consacrait avec enthousiasme à ce projet. Outre la satisfaction de faire du bon travail pour la paroisse à laquelle il appartenait, il comptait tirer de cette affaire une expérience

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

précieuse en matière de construction commerciale, domaine qu'il explorerait peut-être un jour.

Hubbard n'avait pas envisagé d'abandonner la construction de logements malgré les conditions difficiles qui s'étaient instaurées sur le marché. La baisse de la demande provoquée par un mouvement de récession s'accompagnait d'une hausse du prix des terrains, de sorte que les entrepreneurs se trouvaient pris dans un étau. Cinq ans auparavant, il avait vendu sa première maison 12 500 dollars, avec un bénéfice net de 1 000 dollars ; dans les conditions actuelles, il fallait qu'il vende ses maisons entre 16 000 et 20 000 dollars. En fait, la seule maison qu'il ait construite la sixième année était estimée au départ à 20 000 dollars. Dans ces conditions, Hubbard ne voulait plus s'engager trop avant dans la construction de logements pour immobiliser ses capitaux dans des maisons qui ne se vendraient pas rapidement. Heureusement, pour l'instant ses ouvriers étaient occupés à la construction de l'église.

Un bilan favorable.

Après quatre ans d'exploitation, Hubbard pouvait déjà présenter un bilan très favorable. Les disponibilités à court terme (argent liquide, terrains et bons du Trésor) s'élevaient à 12 000 dollars. Les hypothèques, les outils (500 dollars seulement d'outillage) et son automobile représentaient 17 300 dollars. D'autre part, le passif n'atteignait guère que 1 750 dollars — comptes fournisseurs et prêts bancaires compris. Son actif net était donc de 27 550 dollars et ses disponibilités à court terme représentaient 65 fois ses engagements à court terme.

Comme il réinvestissait l'essentiel de ses bénéfices dans son entreprise, Hubbard n'avait besoin que d'un minimum de financement extérieur. Il achetait le terrain comptant et avait souvent trois à cinq lots en sa possession.

Il maintenait ses activités dans un rayon de vingt-cinq kilomètres autour de son domicile, pour lui permettre de surveiller suffisamment les travaux sans avoir à abandonner son métier de professeur. Il trouvait des terrains en consultant les petites annonces des journaux, en demandant à certains de ses amis marchands de biens, en cherchant les pancartes « à vendre » sur les terrains libres. Habituellement, il ne commençait de construire que trois mois au moins après avoir acheté le terrain. Entre-temps, il s'en assurait les titres de propriété et l'aménageait.

Hubbard avait un certain nombre de plans de base pour ses maisons. Il n'y apportait que peu de modifications de détail ce qui lui permettait de comptabiliser très exactement le coût de la construction de chaque maison. Il inscrivait les matériaux et la main-d'œuvre nécessaires à chaque tranche de travaux pour chaque modèle de maison. Il suffisait alors de multiplier par les prix courants des matériaux, des heures de travail, et d'ajouter le bénéfice pour déterminer le prix de vente de la maison.

Pendant la période de prospérité de la construction, Hubbard avait

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

toujours deux ou trois maisons en chantier, à divers degrés d'avancement des travaux. De cette façon, il n'y avait pas de temps morts pour ses trois charpentiers, ce qui était, en outre, facilité par la douceur du climat. Le programme de construction était calculé de façon à ce que ses ouvriers puissent terminer entièrement leur tranche de travaux dans une maison, puis passer à la suivante pendant que les sous-traitants achevaient leur travail. Avec ce système, il fallait huit à dix semaines pour construire une maison.

La valeur de l'amitié.

Les liens d'amitié que Hubbard avait noués avec les sous-traitants et les fournisseurs l'ont largement servi par la suite. Il avait une façon de faire toute personnelle : au lieu de demander aux sous-traitants de lui soumettre des offres, il avait pour règle de négocier un contrat avec l'entrepreneur qui avait travaillé précédemment pour lui. Dans le cadre de sa petite entreprise s'établissaient ainsi des rapports personnels d'amitié.

L'un des moyens qu'avait trouvé Hubbard pour limiter le montant du capital immobilisé était de ne pas stocker de matériaux et fournitures ; il simplifiait ainsi sa comptabilité, n'avait pas de frais de stockage et s'épargnait bien des soucis. Les parties de travaux sous-traités comprenaient la main-d'œuvre et les matériaux. Les matériaux employés par ses propres ouvriers étaient achetés à mesure des besoins. Il payait ses achats comptant ou assez rapidement pour bénéficier de l'escompte au paiement comptant.

Bien entendu, Hubbard ne pouvait pas bénéficier de prix de gros, avec ses petites commandes. Il lui semblait cependant que la simplification de son travail et l'absence de frais de stockage compensaient bien cette différence de prix. Cependant, avec cette méthode, il fallait qu'il trouve des fournisseurs qui lui livrent immédiatement ce dont il avait besoin. Ses fournisseurs étaient assurés de toucher rapidement leur argent et Hubbard recevait un bon service et des matériaux de qualité au plus juste prix.

Ventes rapides.

Hubbard n'avait pas de mal à écouler ses maisons car il construisait des logements à bon marché dans des emplacements soigneusement choisis. En fait, ses maisons étaient tellement demandées qu'il pouvait choisir les acheteurs afin de réduire les risques pour ses secondes hypothèques. Pendant les cinq premières années, la vente était conclue entre le mois qui précédait l'achèvement de la maison et le mois suivant. La façon dont il avait organisé l'échelonnement des travaux lui permettait de faire face à ses obligations sans s'endetter beaucoup. L'argent provenant de la vente d'une maison servait à payer ses ouvriers, ses matériaux et les sous-traitants qui travaillaient aux autres maisons.

Lorsqu'une maison était presque terminée, si elle n'était pas encore

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

vendue, Hubbard passait une petite annonce dans la presse locale. Il mettait un écriteau « à vendre » sur la maison. Sa bonne réputation le servait beaucoup et l'on savait qu'il était également entrepreneur dans les différents mouvements civiques ou confessionnels dont il faisait partie. C'était souvent là qu'il trouvait ses clients. Son épouse s'occupait de sa famille et faisait, en outre, visiter les maisons. Elle se chargeait aussi des travaux administratifs relatifs aux opérations de vente.

Les facteurs de succès.

Pour le remplacer pendant ses heures de cours, Hubbard avait un ouvrier de confiance qui faisait office de contremaître. Les trois charpentiers étaient engagés à l'année. Ils avaient droit à deux semaines de vacances, aux assurances et à la Sécurité sociale.

Le succès de Hubbard tenait à plusieurs facteurs. Il savait bien choisir les terrains compte tenu de ses prix. Il payait comptant, évitant ainsi les frais de financement et profitant de la plus-value des terrains.

Puisqu'il se servait fréquemment des mêmes plans, il avait pu mettre au point un programme des travaux et un état détaillé des matériaux et de la main-d'œuvre pour chaque jeu de plans. La précision qu'il apportait dans ses prévisions des coûts était un des points forts de l'entreprise.

Il n'avait pas de frais d'entreposage et de camionnage, ce qui était autant de gagné. Cependant, l'élément principal du succès de Hubbard était son sens de l'épargne et son ingéniosité qui lui ont permis d'augmenter son petit capital initial par autofinancement.

Le groupe Johnson.

Le groupe *Johnson Building* et les entreprises qui s'y rattachaient représentaient les multiples aspects de la construction résidentielle, de la construction populaire, de l'entreprise de travaux publics et de sous-traitance. Pendant une période de dix ans, le groupe formé par M. Johnson, et largement contrôlé par lui, s'est développé régulièrement. Cela n'a pas été, toutefois, sans problèmes.

Les trois entreprises furent constituées en société séparément. *Johnson Building Company* s'occupait de sous-traitance pour les travaux de charpente, de programmes de construction spéculative d'importance moyenne et de travaux publics. *Inverstors, Inc.* se limitait à l'achat et à la vente de terrains non aménagés. *Residence, Inc.* construisait des logements à bon marché dans une autre région de l'Etat.

M. Johnson, âgé d'une cinquantaine d'années, avait fait autrefois des études d'architecture et d'ingénieur. Cependant, il n'avait pas de diplôme. Avant de créer son entreprise, il avait travaillé comme charpentier et, plus tard, comme représentant pour un marchand de bois de construction. Dans

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

cette place, il avait appris à connaître les codes et techniques locales de construction.

Johnson Building était une société par actions appartenant à M. Johnson qui était président de la société et détenait vingt parts ; son épouse, la secrétaire, détenait vingt parts, et sa mère, la trésorière, dix parts. Ni son épouse ni sa mère ne participaient activement à l'entreprise.

L'entreprise avait débuté par la modernisation et la réparation des maisons. M. Johnson faisait un peu de publicité dans la presse mais comptait essentiellement sur celle que lui faisaient spontanément ses clients. Au bout de deux ans d'exploitation non rentable, M. Johnson décida de se spécialiser dans la sous-traitance des travaux de charpente. Il passa des contrats avec une vingtaine de petits entrepreneurs qui construisaient chacun deux ou trois maisons à la fois. Le nombre des ouvriers de Johnson passa de six à huit, sans compter la main-d'œuvre occasionnelle qui atteignait parfois le chiffre de vingt-cinq personnes.

La majeure partie du travail consistait en travaux de charpente sous-traités ; en effet, dans la région où travaillait l'entreprise Johnson les grosses entreprises faisaient de plus en plus souvent appel à des sous-traitants.

Johnson avait une expérience de conducteur de travaux et il pouvait faire office de chef de chantier. Mettant à profit sa formation, il commença à conclure des marchés pour la construction générale d'habitations et de petits immeubles commerciaux.

Après avoir formé la société, Johnson entreprit bientôt la construction d'habitations pour son propre compte et non plus sur contrat pour éviter les temps morts plutôt que pour augmenter ses bénéfices. Quatre ans ne s'étaient pas écoulés qu'il entreprit un programme spéculatif d'assez grande envergure : un ensemble de vingt-six maisons plus quinze disséminées en divers endroits du comté.

Au bout de neuf ans, il fut décidé que *Johnson Building* poursuivrait ses opérations de sous-traitance et de travaux publics. Cette société avait en outre conclu un marché avec sa filiale *Residences, Inc.* portant sur un programme de dix-huit mois pour la construction de deux cent vingt-cinq maisons.

Un petit investissement.

Au départ, *Johnson Building* reposait sur le capital limité investi par le propriétaire-gérant et dépendait des fournisseurs et des banques pour obtenir le crédit nécessaire pour payer les factures en attendant de recevoir le paiement prévu par le contrat. Les bailleurs de fonds faisaient pleine confiance à Johnson et étaient satisfaits de la marche de son entreprise.

Après un peu de moins de dix ans, *Johnson Building* possédait six camions et un équipement (principalement composé de scies électriques) dont la valeur comptable était estimée à 10 000 dollars. Les stocks étaient réduits au minimum et la valeur courante du bois sur les lieux était estimée à 1 000 dollars.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

La compagnie avait contracté une assurance contre les dommages immobiliers de 100 000 dollars et une assurance de 300 000 dollars de responsabilité civile. M. Johnson était titulaire d'une assurance-vie importante dont le bénéficiaire était l'entreprise. Cette assurance avait pour objet de fournir des fonds pour indemniser le personnel, couvrir les dettes courantes et terminer les projets en cours en cas de décès du titulaire.

Manque de fonds de roulement.

Les programmes de construction de maisons ont fort bien marché pour les entreprises Johnson, si ce n'est qu'il se produisait parfois de graves pénuries de fonds de roulement en attendant la vente des maisons. Et cela, en dépit du fait que les terrains n'étaient pas payés tant que les maisons qui étaient construites n'étaient pas vendues. Malgré cela, il fallait réserver environ 750 dollars par maison à titre de fonds de roulement initial. Pour un programme de quarante maisons, cela représentait un total de 30 000 dollars. La question d'argent était parfois résolue par des emprunts à des amis personnels. Lorsque les ventes étaient ralenties, cette difficulté se faisait plus gravement sentir. Dans la dixième année d'existence de l'entreprise, M. Johnson avait décidé de se spécialiser soit dans la construction de plus petits ensembles afin de réduire les risques financiers de l'opération, soit dans celle de très vastes ensembles dont la vente aurait été confiée à des spécialistes, avec affectation d'un budget pour la publicité.

A cette époque, le personnel de *Johnson Building Company* se composait essentiellement de M. Johnson, le personnage principal de l'entreprise ; d'un conducteur de travaux avec, sous ses ordres, huit contremaîtres ; d'un homme chargé des soumissions, des devis et des plans ; d'une secrétaire et d'un employé.

Toujours à cette même époque, l'entreprise employait habituellement vingt-cinq à trente charpentiers à plein temps. Les manœuvres étaient embauchés suivant les besoins ; leur nombre variait entre cinq et vingt-cinq, suivant l'état des travaux.

Pour les achats de matériaux et fournitures, Johnson ne faisait pas d'appels de soumissions ; il restait fidèle à ses anciens fournisseurs. Il demeurait ainsi constamment en rapport avec eux et ceux-ci l'avertissaient à l'avance des augmentations et des fluctuations du marché. Autre avantage de ces relations amicales, Johnson pouvait payer ses marchandises à crédit, ce qui lui évitait d'emprunter davantage aux banques.

Calcul rationnel des coûts.

M. Johnson avait mis au point une façon rationnelle de calculer les coûts qui servait de base à ses offres. Sa méthode se ramenait à une feuille de relevé des travaux sur laquelle il énumérait les différentes phases

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

des travaux de charpente. Sur la même feuille, il indiquait le nombre d'heures d'ouvriers et de manœuvres, avec leur prix. Il pouvait aussi faire figurer le nombre de maisons intéressées.

Pour les projets de maisons de construction relativement simple, les spécifications relevées sur les calques suffisaient pour calculer le prix de revient au mètre carré. Ce chiffre multiplié par la surface totale donnait le prix définitif de la soumission. Cette procédure relativement simple s'étayait sur une étude minutieuse des coûts. Pour chaque tranche de travaux, les prévisions exactes en heures et en argent étaient inscrites.

Les coûts de main-d'œuvre ainsi déterminés, il était facile de se procurer le prix des matériaux chez les fournisseurs. Il suffisait alors d'ajouter les frais généraux et les bénéfices pour obtenir le prix total demandé. Tout le travail d'estimation d'une offre pouvait resservir pour d'autres. Il va sans dire que le prix demandé subissait de fréquentes révisions, en fonction des variations du prix des matériaux et de la main-d'œuvre. Les études étaient souvent reprises pour améliorer les méthodes de calcul de façon à ce que les prix indiqués soient vraiment représentatifs des coûts.

On trouve une indication indirecte des progrès accomplis par les entreprises Johnson dans l'essor de *Investors, Inc.* Au bout de dix ans, cette société avait un actif de 175 000 dollars dont M. Johnson détenait 31 000 dollars d'actions. Cette société se consacrait à l'achat et la vente de terrains non aménagés. Les terrains achetés étaient divisés en lotissements et vendus contre un versement initial de 10 dollars et des mensualités de 20 dollars.

Dans la troisième société, outre sa famille, M. Johnson avait deux associés. Ni l'un ni l'autre n'avaient d'expérience en matière de construction. L'un d'eux avait pu cependant obtenir un prêt de 75 000 dollars d'un ami à des conditions avantageuses. Pour commencer, la société avait acheté des terrains à M. Johnson personnellement, puis d'autres terrains et devait bâtir cent cinquante maisons environ dont le prix était de l'ordre de 8 000 à 10 000 dollars. Au dixième anniversaire des entreprises Johnson, la société avait construit six maisons modèles et quinze étaient en chantier.

Les raisons du succès.

Parmi les raisons évidentes du succès des entreprises Johnson, il faut citer la réputation bien établie de leur directeur, ses bonnes relations avec les fournisseurs et ses qualités d'administrateur. Ce groupe fournit l'exemple d'une organisation relativement jeune qui a peu à peu réussi à accéder à la construction en grand sous la direction d'un chef d'entreprise qui avait des compétences techniques et une bonne connaissance du marché.

Si, après dix ans d'activité, les entreprises Johnson pouvaient être classées incontestablement parmi les réussites, M. Johnson se heurtait cependant à un obstacle à l'expansion qu'il aurait souhaitée : l'insuffisance des capitaux à sa disposition. Puisque M. Johnson considérait la maison-mère,

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Johnson Building Company, comme son affaire personnelle, il répugnait aux méthodes d'expansion qui auraient diminué son emprise sur elle. En même temps, il était convaincu que la construction spéculative dans une certaine région de l'Etat où il travaillait lui réservait davantage de profits. Cependant, il semble que pour ne pas affaiblir sa position et pour éviter d'introduire des associés dans son entreprise principale, M. Johnson préférait sacrifier tout rêve ambitieux d'expansion aux dimensions de la très grande entreprise à son programme actuel de développement lent mais régulier.

SONGEZ A L'AVENIR !

Dans le bâtiment, il faut prévoir l'avenir, sinon c'est l'échec. L'entrepreneur ne peut pas attendre que ses ouvriers soient prêts à poser une toiture pour en commander les matériaux. Il ne tarde pas à apprendre qu'il faut prévoir pour coordonner la main-d'œuvre, les matériaux et l'argent de façon à avoir une maison qu'il peut vendre avec bénéfice.

Au début, vous devrez prévoir et organiser le travail, soixante, quatre-vingt-dix ou cent vingt jours à l'avance. Si votre entreprise prend de l'importance, vos plans porteront alors sur six, huit ou douze mois. Naturellement, vous serez fort occupé à établir ces plans ; mais que cela ne vous empêche pas de voir plus loin. Même dans les débuts, il est bon de se poser la question suivante : Comment sera l'entreprise dans cinq ans ? Comment voudrais-je qu'elle soit ?

Ce qu'elle deviendra dans cinq, dix ou quinze ans dépend de plusieurs facteurs, dont, entre autres :

1. Votre adaptation à l'évolution technique et économique.
2. Les collaborateurs dont vous aurez su vous entourer, à l'échelon supérieur.
3. Le capital nécessaire à l'expansion que vous aurez su attirer.
4. La direction dans laquelle vous aurez choisi de guider votre entreprise.
5. La continuité que vous aurez su donner à la gestion de l'entreprise.

L'évolution de la construction.

L'avenir de votre entreprise sera affecté par l'évolution de la situation. L'industrie du bâtiment subit des modifications perpétuelles dans sa structure, son économie, son organisation et ses méthodes. Il faudra les étudier. Ce que deviendra votre entreprise dans cinq ou dix ans dépendra largement de la manière dont vous adapterez votre exploitation à l'évolution de l'industrie de la construction et de l'économie en général. L'un des changements en cours actuellement est que l'on réduit la main-d'œuvre sur le

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

chantier au profit de la main-d'œuvre en usine. Le bâtiment applique ici certaines techniques de la fabrication en grande série.

L'avantage est qu'il est plus facile de contrôler les conditions de travail en atelier et d'éliminer les gestes inutiles. Ce type de production fournit des éléments moins chers. A leur tour, ces éléments représentent un meilleur contrôle de l'avancement des travaux. Contrôle qui se traduit pour vous par une baisse des prix de revient et un achèvement plus rapide du travail.

Les éléments préfabriqués en usine ont déjà permis la généralisation de l'emploi de matériaux nouveaux. Citons en exemple les bois lamellés, les ornements métalliques, les matières plastiques et autres produits synthétiques.

Ces changements indiquent que bien des entrepreneurs devront se montrer meilleurs hommes d'affaires qu'ils ne le sont actuellement. Dans certains cas, l'emploi de plus en plus courant des éléments préfabriqués obligera l'entrepreneur à se concentrer sur la commercialisation des maisons qu'il aura montées à partir de ces éléments. Il lui restera ainsi davantage de temps pour la vente et les aspects non techniques de l'entreprise. Il pourra, par exemple, aménager des lots en voisinages et communautés.

Il ne fait pas de doute qu'à l'avenir comme par le passé, le petit entrepreneur qualifié et persévérant aura l'avantage dans le domaine spécialisé de la construction sur commande. Qu'il y ait des éléments préfabriqués ou non, il y aura toujours des gens qui voudront une maison conçue et réalisée suivant leurs goûts. Ces clients acceptent de payer le prix qu'il faut pour avoir quelque chose qui leur plaise. Là encore, il faudra faire preuve d'imagination et d'ingéniosité pour bénéficier de la préfabrication sans sacrifier l'originalité de la mise en œuvre.

Ne manquez pas les occasions d'adapter votre entreprise aux besoins nouveaux issus de l'évolution. (Pour une étude plus approfondie de ce problème, voir : *Small Marketers Aid*, n° 66, « Meeting the Risks of Change », Avril 1961.)

Votre équipe de collaborateurs.

Pendant les premiers mois, vous vous occuperez de tout personnellement et vous vous sentirez découragé. « Il faudrait que je me dédouble », penserez-vous. Vous en viendrez peut-être à croire que votre entreprise ne vaut pas tout ce temps et tous ces efforts.

Avant d'abandonner, songez qu'il n'est pas nécessaire qu'il en soit ainsi. Vous pouvez vous décharger de bien des détails. Cela revient, essentiellement, à embaucher des gens pour vous aider. Vous pourrez, par exemple, engager votre chef charpentier à salaire fixe et en faire votre conducteur de travaux.

Quelles qualités allez-vous demander à celui sur qui vous vous déchargerez des questions de détail ? Il faudra, bien entendu, que ce soit un bon ouvrier qui connaît les détails techniques de la construction (ou qui peut les apprendre). Cette condition ne sera pas suffisante. Premièrement, il devra

Questionnaire destiné à évaluer les principales caractéristiques personnelles d'un bon directeur

Mode d'emploi : faites une marque sur la ligne suivant chaque caractéristique à l'endroit qui vous semble correspondre. La marque n'a pas besoin d'être immédiatement au-dessus de la phrase, elle peut se trouver entre deux définitions.

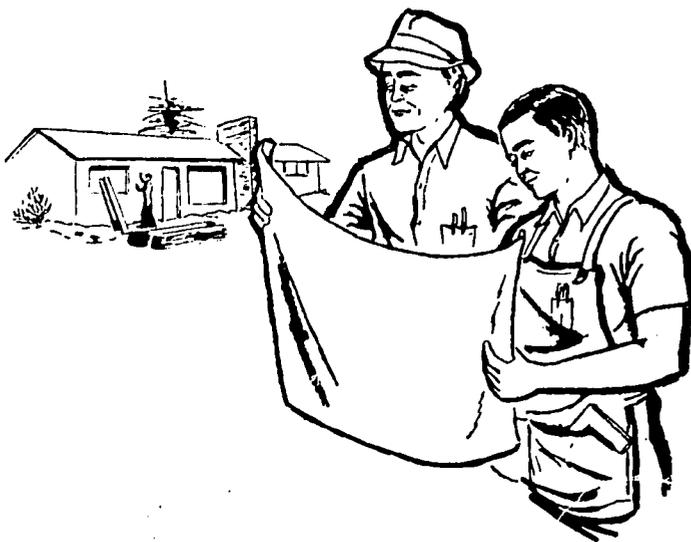
<i>Initiative</i>	A la recherche de nouvelles tâches ; extrêmement ingénieux.	Débrouillard ; sait saisir les occasions.	Travail accompli régulièrement sans attendre les directives.	Travailleur sans initiative ; attend les directives.
<i>Attitude envers les autres</i>	Positive ; porte un intérêt amical à d'autres personnes.	Agréable, courtois.	Difficile parfois dans ses relations professionnelles.	A tendance à se montrer querelleur, de mauvaise volonté.
<i>Commandement</i>	Energique ; inspire confiance et loyauté.	Sait commander.	Surmène ses subordonnés.	Manque d'autorité.
<i>Responsabilités</i>	Recherche les responsabilités.	Accepte sans protester.	Ne les accepte pas sans protestation.	S'y soustrait chaque fois que possible.
<i>Sens de l'organisation</i>	Très capable d'apprécier et d'ordonner logiquement les éléments fondamentaux.	Bon organisateur.	Assez bon organisateur.	Mauvais organisateur.
<i>Assiduité au travail</i>	Actif ; peut travailler dur pendant longtemps.	Peut travailler dur, mais pas très longtemps.	Passablement actif.	Se soustrait aux travaux pénibles.
<i>Décision</i>	Rapide et précis.	Bon jugement, réfléchi.	Décisions rapides mais souvent peu judicieuses.	Hésitant et craintif.
<i>Sincérité</i>	Courageux ; joue franc jeu.	Bien.	Passablement sincère.	Pas très loyal.
<i>Persévérance</i>	Très constant dans la poursuite de ses objectifs ; ne se laisse pas décourager par les obstacles.	Constance dans l'effort.	Détermination et persévérance moyennes.	Persévérance insuffisante ou absente.
<i>Energie physique</i>	Toujours très énergique.	Energique la plupart du temps.	Passable.	A u - d e s s o u s d e la moyenne.

Tiré de *Starting and Managing a Small Business of Your Own* (Collection S. et M., vol. 1), Service de documentation, Washington 25, D.C. — 25 cents.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

être capable et désireux d'apprendre. Vous devrez lui enseigner bien des choses — et plus vous lui en apprendrez, mieux cela vaudra pour vous deux.

Deuxièmement, il devra être débrouillard. Choisissez quelqu'un qui a de l'initiative, qui fait avancer le travail sans perdre son temps pour venir vous demander conseil à chaque instant.



Troisièmement, il faut qu'il ait, en puissance, des qualités de chef. Pour vous décharger maintenant des questions de détail et, plus tard, de fonctions importantes, il faut qu'il apprenne à diriger aussi bien son temps et ses efforts que ceux des autres. Évaluez votre candidat à l'aide du tableau ci-après. Ensuite, posez-vous cette question : « Après une formation et des conseils personnels, cet homme serait-il capable de diriger l'entreprise si j'en étais empêché pour des raisons de santé ? »

Et enfin, la question très importante : comment s'accorde-t-il avec les autres ? Sait-il commander les ouvriers sans les indisposer ? Peut-il discuter avec les sous-traitants ? Est-il aimable et patient avec les clients exigeants, avec ceux qui ne veulent rien savoir des problèmes que posent leurs maisons ?

Une dernière remarque : ne prenez pas exactement votre double. Essayez de trouver une personnalité complémentaire de la vôtre. Si vous n'êtes pas très doué pour le travail administratif, cherchez quelqu'un dont ce sera le point fort.

Vous formez votre assistant en lui confiant des tâches. Pendant qu'il

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

fait son apprentissage, vous le suivez et vous contrôlez ce qu'il fait. Dès qu'il a prouvé qu'il savait se débrouiller pour certaines tâches, vous les lui abandonnez complètement. Accordez-lui l'autorité dont il aura besoin. Si vous l'avez bien formé, il saura de lui-même quand il devra demander votre aide.

Si votre entreprise continue à s'agrandir, vous aurez besoin d'autres collaborateurs. Vous complèterez votre équipe à mesure des besoins, choisissant chacun comme vous l'avez fait pour votre premier assistant. D'ici là, celui-ci sera peut-être en mesure de vous aider dans cette sélection.

Attirer les capitaux.

Lorsque vous serez entrepreneur depuis un certain temps, vous vous rendrez compte qu'il est souvent difficile à une entreprise de progresser sans un apport continu de capitaux. Sans capitaux, bien des petites entreprises arrivent à peine à subsister d'une saison à l'autre.

Un petit entrepreneur des régions de l'Est faisait remarquer : « Il faut soit avoir davantage de capitaux, soit fermer la boutique. » Il poursuivait ainsi : « J'avais débuté très modestement et pendant deux ans j'avais travaillé surtout à la demande des clients. Je me suis aperçu ensuite que mon chiffre d'affaires restait toujours le même et que ma marge bénéficiaire diminuait. Je me suis rendu compte que l'entreprise ne pouvait pas rester petite, du moins pas aussi petite que je le souhaitais au départ. »

Il a déclaré que sa petite entreprise, qui ne comptait d'autre personnel que lui, devait augmenter ses ventes pour continuer à subsister.

« J'ai décidé qu'il n'y avait pas de milieu. Ou vous faites tout par vous-même et vous risquez d'être obligé d'abandonner, ou vous prenez quelqu'un pour vous aider et élargir vos activités. » Ce qui signifiait dans son cas créer une société et s'occuper activement de la promotion des ventes et de la commercialisation.

Il a vendu des actions à des gens qui avaient confiance en lui parce qu'il avait réussi à gagner de l'argent malgré le peu de capital dont il disposait. Il en a cependant conservé suffisamment pour avoir le contrôle de l'affaire.

Vous pouvez aussi augmenter votre capital en prenant un associé. Cependant, il vous faudra auparavant étudier les avantages et inconvénients de ces différentes formules (voir chapitre 4) et vous en entretenir avec votre avoué ou autres conseillers avant de vous décider.

Organiser votre stratégie.

Pour atteindre ces buts, il faut réaliser un par un toute une série de petits plans partiels. On peut les comparer, par exemple, aux passes d'une partie de football ; l'équipe aura d'autant plus de chances de gagner qu'elle

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

saura à quel moment faire telle passe.

Il en est de même dans les affaires ; seulement les passes sont appelées planification à court terme. Vous allez décider des objectifs de votre entreprise pour les prochains douze ou dix-huit mois. Supposons que vous ne rencontriez pas de difficultés, que voudriez-vous qu'elle fasse d'ici là ? Faites un plan idéal, sans tenir compte des coûts, du capital limité, et autres obstacles.

Maintenant, modifiez votre plan pour l'adapter aux conditions réelles. Vous serez surpris de constater que vous y parviendrez en apportant que des modifications insignifiantes au plan original.

Une fois que vous aurez fait vos plans à court terme, veillez à ce qu'ils servent à l'entreprise. Votre tâche est double. Premièrement, il faudra vous imposer l'effort de jouer votre rôle dans le travail au jour le jour. Deuxièmement, il faudra diriger et surveiller votre personnel pour que leurs efforts quotidiens fassent progresser un peu l'entreprise en direction des objectifs fixés.

Créer une entreprise solide.

Une entreprise solide est une entreprise qui peut poursuivre ses activités sans heurts, même en l'absence de plusieurs personnes importantes. Ainsi, pendant la guerre, des unités atteignaient leurs objectifs malgré que nombre de leurs officiers furent tués au début de l'action. Elles y parvinrent parce que des subordonnés bien entraînés prenaient le commandement de troupes habituées à agir en unité organisée. Ces hommes et ces officiers avaient, en premier lieu, été entraînés à gagner des batailles, mais surtout à gagner la guerre.

Les entreprises qui réussissent procèdent de la même façon, mais elles appellent cela la planification à long terme. On fixe des objectifs à court terme — douze à dix-huit mois — (les batailles) intégrés dans un programme à long terme — cinq à dix ans.

Naturellement, il vous faut une entreprise solide, qui ne va pas vaciller parce qu'il est arrivé quelque chose à l'un de ses dirigeants. Lorsque vous choisissez votre premier adjoint, vous faites le premier pas dans cette voie. Pourtant, même quand vous aurez votre équipe de collaborateurs au complet, vous aurez deux choses à faire.

Premièrement, il faudra former ces hommes. Le chapitre 14 pourra vous être utile lorsque vous mettrez sur pied vos programmes de formation.

Deuxièmement : laissez vos collaborateurs principaux participer à la direction de l'entreprise. Vous déléguerez une partie de votre autorité, à eux de se débrouiller. Conseillez-les de façon à ce qu'ils puissent vous remplacer.

Lorsqu'ils seront capables de diriger l'entreprise en votre absence, vous saurez que vous avez réussi à mettre sur pied une entreprise solide, qui a des chances de prendre de l'importance.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Bref, ce que votre entreprise sera dans cinq ou dix ans dépendra de ce que vous aurez fait pour :

1. Vous adapter à l'évolution technique,
2. Constituer votre état-major,
3. Attirer les capitaux,
4. Fixer et atteindre des objectifs à court terme,
5. Travailler à l'expansion à long terme.

Vous allez peut-être vous dire : et moi, que m'arrivera-t-il si mes collaborateurs peuvent faire marcher l'entreprise sans moi ? Que vais-je faire ? Ne vous inquiétez pas, vous aurez de quoi vous occuper, mais avant de voir comment, jetons un coup d'œil sur les avantages qu'il y aurait à ce que votre entreprise puisse marcher sans vous, le cas échéant. En voici quelques-uns :

1. L'entreprise est un moyen de gagner de l'argent,
2. Vous pouvez exploiter les bénéfices pour la développer encore,
3. Si votre santé s'altère, plusieurs possibilités s'offrent à vous. Vous pouvez travailler comme conseiller, avec un salaire réduit. Si vous ne pouvez absolument plus travailler, vous vivrez avec les indemnités que pourra vous verser l'entreprise et avec vos dividendes.
4. Lorsque vous voudrez vous retirer, vous aurez aussi plusieurs possibilités. Vous vous retirerez partiellement des affaires ou complètement. Dans un cas comme dans l'autre, vous pourrez choisir parce que vous aurez su prévoir sagement et mettre sur pied une entreprise qui continue à se développer et à faire des bénéfices.

5. Votre famille peut hériter de votre part à votre décès.

Vous allez dire : « Mais je ne suis pas encore mort. Ce qui m'intéresse, c'est ce que je vais faire quand mon entreprise pourra se passer de moi. »

Lorsque vous en serez là, il y a de grandes chances que le problème se règle de lui-même. En bref, plus vous vous écartez des détails d'exploitation, plus vous vous consacrez à la planification. Plus vos collaborateurs perfectionneront leurs capacités d'administrateurs, plus ils se tourneront vers vous pour les débouchés, les programmes et les objectifs. En qualité de chef, il vous appartiendra de dire vers quelle voie s'oriente l'entreprise. Vous devrez veiller à ce qu'elle ne s'écarte pas de ses objectifs à long terme.

Parmi ces objectifs à long terme, on peut inclure l'aménagement des terrains. Les chapitres 12 et 13 vont être consacrés à une étude sommaire de quelques-uns de ses aspects.

ACHAT ET AMENAGEMENT DES TERRAINS

Il y a peu de chances que vous puissiez vous occuper de l'aménagement des terrains dans les débuts de votre petite entreprise. Tout d'abord, le terrain coûte trop cher pour que vous immobilisiez de telles sommes pendant les premières années. Même si vos capitaux vous le permettaient, vous ne voudriez probablement pas les risquer ainsi avant de vous être fait une réputation. Néanmoins, l'aménagement des terrains est une voie d'expansion. Ce chapitre constituera pour vous une sorte d'aide-mémoire lorsque vous envisagerez d'étendre vos activités dans ce sens.

Achat des terrains à des entreprises d'aménagement.

Vous pourrez commencer par acheter du terrain à une entreprise d'aménagement. Dans une grande agglomération, vous pourrez acheter jusqu'à vingt parcelles à un même vendeur. A l'occasion, vous aurez même des options sur un plus grand nombre encore. Parfois, vous devrez payer d'avance le prix intégral de la parcelle ou du groupe de parcelles. D'autres fois, on vous fera crédit jusqu'à ce que vous ayez vendu vos maisons.

Certaines entreprises d'aménagement trouvent qu'il est plus facile de vendre une grande étendue de terrain en permettant à plusieurs entrepreneurs d'y construire en même temps. Cela intensifie la concurrence mais, d'autre part, l'intérêt des clients se trouve davantage attiré par la présence de plusieurs entreprises. Ainsi, bien que votre entreprise soit petite, vous bénéficierez de certains avantages comme si vous travailliez à un vaste programme de construction.

L'achat de terrains tout aménagés présente un certain danger : vous risquez d'être tenté par un terrain parce qu'il est disponible et non parce qu'il répond parfaitement à vos besoins. Dans la plupart des agglomérations, la construction s'étend dans certaines directions. Les gens veulent habiter le quartier ouest, ou le sud-ouest de la ville par exemple. Les maisons construites dans ces zones privilégiées se vendent plus facilement. C'est là que vous voudrez, naturellement, acheter vos parcelles de terrain.

Ne jouez pas au pionnier.

Au début, vous vous contenterez des zones dans lesquelles il existe déjà un certain nombre de maisons du même type que celles que vous bâtissez. Supposons que vous construisiez des maisons de style rustique avec trois chambres. Vous achèterez des terrains dans les endroits où ce genre de constructions est déjà adopté. Votre capital n'est pas assez important pour que vous fassiez le pionnier — pour que vous lanciez une mode. En fait, les meilleurs terrains seront souvent ceux qui sont les plus près de ceux de vos concurrents. Si vos maisons sont mieux que les leurs, vous aurez tout à gagner du rapprochement qui se fera dans l'esprit des visiteurs.

Dans un quartier déjà bâti, les visiteurs viendront plus facilement. Vous profiterez même de la publicité qu'auront faite vos concurrents. Les gens qu'ils auront attirés regarderont aussi vos maisons. Il n'en serait pas de même, naturellement, si vous construisez dans un quartier qui n'est pas encore très connu.

L'aménagement de votre propre terrain.

Si vous avez un capital suffisant, vous trouverez de grands avantages à aménager vous-même vos chantiers. N'oubliez pas, cependant, que bon nombre de démarches énumérées ci-dessous devront être faites pour vous conformer à la réglementation locale en matière d'urbanisme. Certaines conditions sont imposées par les organismes de crédit (ou ceux qui garantissent les prêts) à la construction. Il vous faudra aussi prendre les autres mesures nécessaires pour que le terrain réponde aux demandes essentielles de vos clients.

Avant d'acheter votre terrain.

Avant de vous engager à acheter un terrain, vous devrez, entre autres, prendre les précautions suivantes :

1. Vous assurer que l'emplacement convient au type de maisons que vous envisagez de construire. Vous vérifierez aussi, pour chaque lot, l'absence de risques naturels tels que l'instabilité du sol, les inondations, etc.
2. Consultez tous les codes de construction et de réglementation de l'usage des superficies urbaines qui s'appliquent à cette zone. Assurez-vous que le genre de constructions que vous envisagez est autorisé sur les parcelles que vous voulez acheter. Informez-vous aussi des zones voisines éventuellement destinées à des utilisations non résidentielles ; par la suite, cela pourrait nuire à la vente de vos maisons.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

3. Vous informer des facilités de raccordement aux viabilités — eau, gaz, électricité, voirie.

4. Vous renseigner auprès des services d'urbanisme et des Ponts et Chaussées pour savoir si cette zone ne va pas se trouver comprise dans quelque programme — construction d'autoroute, par exemple — donnant lieu à des mesures d'expropriation. L'éventualité d'une menace de ce genre nuirait grandement à la vente de vos habitations.

5. Vous assurer de la proximité des services de transport public et des installations et services collectifs (églises, écoles, etc.).

6. Discuter de vos projets avec un géomètre, un architecte ou un urbaniste. Procurez-vous des plans provisoires d'aménagement de cette zone, avec le nombre de lots, les prévisions des coûts, les calendriers des travaux, etc.

7. Demandez une analyse préliminaire de la zone au service compétent de l'Administration. Ce service vous sera sans doute fourni gratuitement, en vue de favoriser la mise en valeur des terrains.

Elaboration des plans.

L'aménagement des terrains est une activité spécialisée. En outre, la qualité de votre terrain aura beaucoup d'influence sur la vente de vos habitations. Vous aurez besoin d'architectes, de géomètres, d'ingénieurs, pour préparer les plans du terrain. Ces spécialistes se chargeront des opérations suivantes:

1. Préparation des levés topographiques et des études sur l'utilisation du terrain indiquant les courbes de niveau, l'emplacement des cours d'eau, des routes, des bois, des affleurements rocheux et autres caractères naturels du terrain influant sur l'aménagement.

2. Rédaction d'une liste des conventions de protection ou des limitations, des décrets de zonage et autres réglementations locales en vigueur intéressant ce terrain.

3. Préparation du tracé des routes et lotissements.

4. Indiquer l'accessibilité des installations et services collectifs de toute nature ; s'il est prévu d'installer des fosses septiques, par exemple, il faudra faire des essais d'infiltration du sol.

(Il serait maintenant conseillé d'établir avec les services administratifs le programme des travaux nécessaires énumérés ci-après.)

5. Préparation du plan détaillé d'aménagement indiquant la délimitation de chaque parcelle, le tracé des rues, les cotes du terrain dressé et un plan complet du terrain pour les archives.

Si vous n'êtes pas entré en rapport avec l'Administration au moment indiqué, vous pouvez alors lui demander une analyse complète du lotissement. Vous vous renseignerez ensuite au sujet du plan et des limitations auprès des autorités locales compétentes ou du service du cadastre. Ensuite, vous pourrez vous occuper des plans pour la construction de vos maisons.

La F.H.A. et l'aménagement des terrains aux Etats-Unis.

A titre d'information utile, nous vous signalons ci-après certaines des réalisations de la F.H.A. (*Federation Housing Administration*) des Etats-Unis dans ce domaine. Dès sa création, en 1934, la F.H.A. s'est vivement intéressée à l'amélioration de la qualité des programmes de mise en valeur et d'aménagement du sol. Elle ne se charge pas directement de ces travaux, mais offre un certain nombre de services pour assister ceux qui entreprennent l'aménagement et la mise en valeur.

Le bureau local de la F.H.A. donne tous les renseignements voulus sur les services assurés par elle en faveur de l'aménagement des terrains, services qui englobent l'assistance technique et la publication d'ouvrages spécialisés.

La F.H.A. a élaboré des normes pour l'amélioration des ensembles et des routes qui les rendent plus agréables. Ces normes accordent aussi une valeur plus durable aux maisons construites dans de telles zones. La F.H.A. s'efforce d'implanter un urbanisme de qualité qui garantisse les prêts à long terme assurés par elle. Même si l'entrepreneur n'envisage pas de faire appel à la F.H.A. pour garantir le financement des maisons qu'il veut vendre, ses services pourront lui être fort utiles.

Par exemple, si l'on aménage un ensemble conformément à la réglementation de la F.H.A. concernant le voisinage, les démarches seront très simplifiées lorsqu'un client voudra acheter une maison à l'aide d'un prêt hypothécaire assuré par la F.H.A. Même si les clients ne veulent pas solliciter de prêts F.H.A., le respect de ces normes facilitera tout autre mode de financement. Naturellement, plus le financement sera simple, plus la vente des maisons sera aisée.

La teneur de ce chapitre vous servira, que vous construisiez quelques maisons seulement ou vingt-cinq ou trente. Cependant, lorsque votre programme de construction porte sur vingt-cinq ou trente maisons, il s'agit en fait d'une petite cité et les problèmes se compliquent. Nous allons en examiner quelques-uns dans le prochain chapitre.

PLANIFICATION D'UNE ETENDUE DE TERRAIN A SUBDIVISER EN PARCELLES

Pour aménager un ensemble divisé en parcelles, il faut beaucoup d'argent, aussi devrez-vous faire preuve de prudence dans le choix de l'emplacement avant d'engager votre entreprise dans cette voie. Naturellement, vous pouvez faire confiance aux techniciens, aux géomètres, aux ingénieurs pour le morcellement du terrain, mais ce n'est là qu'un aspect de l'affaire. La réussite de bien des promoteurs d'ensembles vient de ce qu'ils avaient le don de sentir ce que les gens voulaient. Connaître les aspects topographiques et techniques de l'aménagement du terrain, savoir les utiliser pour réaliser des ensembles qui plaisent aux clients, voilà encore un avantage énorme.

Un terrain peut très bien convenir pour la construction et pourtant ne rien valoir pour un ensemble. Par exemple, lorsqu'il se trouve dans une zone isolée ou dépréciée. Une partie du travail d'aménagement consiste à exploiter le terrain disponible compte tenu des désirs des clients éventuels. Plus vous connaîtrez la question des terrains, de leur aménagement pour la construction, des goûts de la clientèle, mieux vous serez en mesure d'apprécier les qualités de certains terrains en vue de la construction et de la *vente*. Ces connaissances vous aideront aussi à éviter certains écueils et vous serviront de guide dans vos enquêtes et vos études.

Un mode de vie.

Les désirs des gens varient d'une ville à l'autre. Bien des urbanistes sont d'accord cependant sur ce point : les gens n'achètent pas simplement une maison. Ils achètent un mode de vie.

En d'autres termes, ils achètent une parcelle de la collectivité où ils vont vivre et élever leur famille. Ils veulent à proximité de chez eux des magasins, des écoles, des églises, des moyens de se distraire, de se rendre à leur travail.

Un petit ensemble ne peut pas réunir tout cela, aussi faut-il l'implanter

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

le plus près possible des installations existantes. Au cas où elles seraient absentes, leur réalisation pourrait être une question de temps, simplement. Cependant, si vous n'obtenez pas d'assurance raisonnable qu'elles seront au moins entreprises au moment où vous serez prêt à vendre vos premières maisons, vous pouvez vous désintéresser de ce terrain.

Les écoles et les églises.

Lorsqu'il existe déjà des écoles en nombre suffisant à proximité du terrain, c'est un gros avantage. Si le terrain est situé dans une banlieue de création récente qui s'agrandit rapidement, il se peut que les écoles n'aient pas encore été construites. En général, on attend pour les construire qu'un nombre suffisant d'enfants soient installés dans l'agglomération. Donc, s'il n'y a pas encore d'école, vous chercherez à savoir s'il existe au moins des terrains prévus pour la construction d'écoles primaires. Dans certains cas, vous réserverez une partie de votre bande terrain que vous donnerez ou céderez au prix coûtant aux services de l'Education nationale.

Les gens aiment habiter à proximité d'une église, même s'ils ne la fréquentent pas. C'est une sorte de symbole de stabilité pour la collectivité. En outre, les croyants sont heureux d'avoir leur église tout près de leur domicile.

Les centres commerciaux.

Les centres commerciaux peuvent être plus éloignés que les écoles et les églises. En effet, bien des gens préfèrent avoir une autre vue, de leur fenêtre, même s'il leur faut faire quelques centaines de mètres pour trouver des magasins — à condition toutefois que les routes soient bonnes.

Les installations récréatives.

Les gens s'installent souvent à la périphérie des villes pour que leurs enfants aient de la place pour jouer. Même dans un petit ensemble, vous aurez intérêt à ménager un terrain de jeux et un parc. Les arbres contribuent largement à embellir un ensemble, à lui donner un air reposant ; laissez-en le plus possible lorsque vous tracerez les parcelles et les rues.

Une piscine, un centre de récréation communal vous feront également vendre plus facilement les habitations. Un promoteur avait eu l'idée d'aider ceux qui lui avaient acheté des maisons à organiser un centre social. Il avait fait don d'un lot de terrain pour une piscine et avait aidé les propriétaires à financer une association non commerciale pour l'entretien de cette piscine. Il avait ensuite abandonné cette affaire aux propriétaires des maisons. Il

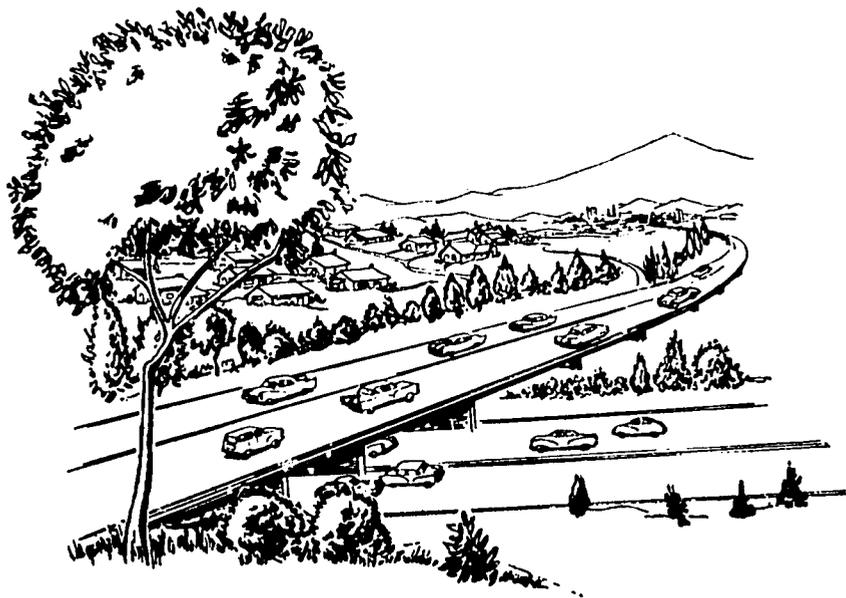
CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

réussit aussi à trouver acquéreur pour toutes les maisons encore invendues du lotissement. En contribuant à faire naître un esprit communautaire, il avait fait indirectement de la publicité pour ses maisons.

Les transports.

Les gens veulent se rendre à leur travail le plus rapidement possible. C'est à la minute près qu'il faut envisager le problème des transports. Supposons que vos clients soient disposés à mettre trente minutes pour se rendre à leur travail. Si les embarras de la circulation ne permettent pas de parcourir plus de quinze kilomètres en trente minutes, les principaux lieux de travail ne devront pas être distants de plus de quinze kilomètres. Cependant, des voies de grande communication ou des routes bien entretenues peuvent reculer les limites des distances parcourues dans les temps donnés. Autour des villes, les ensembles ont souvent tendance à s'implanter le long des axes de communication. Dans ce cas, il faut tenir compte de la qualité des routes principales et des routes et rues de raccordement.

Certaines personnes préfèrent habiter à proximité de leur travail. Vous pourrez donc implanter un ensemble dans le voisinage d'un centre industriel, d'une grande usine, d'un hôpital ou autre établissement au personnel nombreux. La nature de l'emploi et le niveau des salaires détermineront, en



CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

partie, le genre de maison désiré. Ainsi, les ouvriers d'une usine voudront un certain type de maisons, mais les médecins d'un hôpital rechercheront quelque chose de très différent.

Les utilisations incompatibles.

L'un des objectifs de la planification régionale est d'interdire certaines utilisations des terrains dans les zones d'habitation. Les centres industriels, les aéroports, les centres de triage, etc., sont l'essence de la vie économique d'une agglomération. Cependant, les gens préfèrent les voir de loin. La réglementation de l'utilisation des superficies urbaines s'efforce de leur assigner une place qui ne nuira pas à la valeur des zones résidentielles.

Informez-vous donc des utilisations autorisées dans les environs du terrain auquel vous vous intéressez. Il est préférable de commencer par là avant même de vous inquiéter du prix du terrain.

S'il n'existe pas de réglementation effective du zonage ni de plan d'aménagement régional dans votre localité, soyez surtout très prudent. Vous pourrez vous protéger, ainsi que vos clients, de deux manières :

1. En installant votre ensemble tout à côté d'un autre quartier résidentiel.
2. Ou encore en achetant une large bande de terrain tout autour pour mettre votre ensemble à l'abri des voisinages déplaisants.

Caractéristiques naturelles du terrain.

L'un des critères d'évaluation d'un terrain peut se formuler ainsi : qu'est-ce que le client achètera ? En voici un second : qu'est-ce que les caractéristiques du terrain vous permettront de construire dans de bonnes conditions ? Vous devrez, entre autres, étudier certains caractères naturels tels que les dimensions, la configuration du terrain et l'état du sol.

Dimensions. — Un grand terrain présente plusieurs avantages. Tout d'abord, le prix de revient de l'aménagement de chaque parcelle (eau, gaz, électricité, égouts, rues, terrains de jeux) est moins élevé. Ensuite, votre liberté d'organisation est plus grande.

Pour résoudre le problème du maintien de la qualité d'un ensemble, les petits entrepreneurs achètent parfois quelques parcelles à de grandes sociétés d'aménagement ; ils sont ainsi à peu près certains que les habitations qui seront construites dans le voisinage ne présenteront pas une très grande différence de qualité par rapport aux leurs. Ou encore, plusieurs petits entrepreneurs se groupent pour acheter un grand lot de terrain. Dans le Midwest, deux entrepreneurs ont formé une société pour mettre en valeur ensemble un terrain qui était beaucoup trop grand pour une entreprise isolée.

Configuration générale du terrain. — Le terrain est-il de niveau ? Dans ce cas, comment se fait l'écoulement des eaux ? Dans un terrain plat où

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

le drainage naturel est insuffisant, vous aurez peut-être de gros frais pour la pose de canalisations.

Y a-t-il une légère pente ? Ce genre de terrain est généralement le plus simple et le moins coûteux à aménager.

La pente est-elle forte, avec des creux profonds ? Dans ce cas, vous devrez faire des excavations profondes pour obtenir des lignes de niveau. De plus, les constructions sur les pentes les plus abruptes nécessiteront une préparation particulière. Vous devrez faire des travaux coûteux de terrassement.

Cependant, dans les parcelles avec une certaine pente, les maisons duplex sont tout indiquées. Sur un terrain en pente, vous pouvez ainsi prévoir au rez-de-chaussée, des chambres, des salles de jeux ou une grande entrée dans l'espace qui, voici quelques années, était affecté à un sous-sol à débarras.

Dans les terrains accidentés ou vallonnées, vous conserverez le plus de beaux arbres possibles. Ils fixent le terrain, donnent de l'ombre et embellissent le site.

Veillez surtout au nivellement du terrain. Même si les frais dépassent vos prévisions, vous y gagnerez à la longue, et vos clients aussi.

L'état du sol. — Un terrain plat, en contrebas, avec un mauvais drainage, risque fort d'avoir un sol acide, difficile à décorer. L'entretien de pelouses, par exemple, serait coûteux. Un sol lourd, argileux, nuira à l'écoulement des eaux et à l'emploi de fosses septiques. Là encore, l'aménagement des jardins sera difficile. Vous serez peut-être même obligé d'apporter une couche de bonne terre. Les affleurements de roches risquent d'augmenter le prix des travaux de terrassement pour les fondations et le tracé des rues. Ne sous-estimez pas les anomalies du terrain et organisez à partir d'elles le tracé des parcelles.

Les viabilités.

Vous devez aussi vous inquiéter de l'installation des services d'eau, de gaz, d'électricité et d'égouts sur votre terrain (et de la dépense que représentent les raccordements). Dans vos frais d'aménagement, il faudra aussi compter ceux qu'il faudra amener au sein même du terrain. Au cas où vous ne seriez pas absolument sûr, informez-vous des possibilités de raccordement avant d'acheter le terrain.

L'eau. — Avant d'acheter un terrain, il faut étudier les possibilités de raccordement et l'importance des réserves d'eau. Si vous installez des systèmes privés d'approvisionnement en eau, vous risquez d'avoir de gros frais. Les frais de branchement sur le réseau municipal et de ravitaillement de votre terrain dépendent des tarifs pratiqués par la compagnie locale des eaux ou par la ville.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Le gaz. — En général, si les canalisations sont proches, le raccordement au réseau de distribution de gaz ne pose pas de problème. Avant de vous engager, renseignez-vous auprès de la compagnie du gaz. Si vous êtes trop loin des canalisations, vous avez d'autres possibilités. Étudiez le prix de revient sur place de l'électricité, des gaz en bouteilles (butane) et du mazout pour la cuisine et le chauffage de la maison.

L'électricité. — Même dans les campagnes, la plupart des zones sont fort bien desservies. Pour les nouvelles installations, la plupart des compagnies fournissent une assistance précieuse.

Les égouts. — Ne croyez pas que vous trouverez partout un réseau d'égouts. Le raccordement à un réseau d'égouts municipal ne pose pas de gros problèmes. En l'absence d'un tel réseau, vous devrez étudier soigneusement les systèmes utilisables avant d'acheter le terrain. Vous pourrez utiliser des fosses septiques si les conditions le permettent (dimensions des parcelles, nature du sol, facteurs de drainage divers). L'important est de savoir ce que vous pouvez faire et à quel prix.

Evacuation des eaux de pluie.

Lorsque l'écoulement naturel des eaux est insuffisant, il faut prévoir un système de drainage des eaux de ruissellement avec des canalisations d'évacuation des eaux de pluie. Vous pourrez améliorer l'écoulement en nivelant le terrain légèrement en pente. Vous serez peut-être obligé, par contre, de prévoir tout un système de canalisations d'évacuation.

Attention ! Les gens n'aiment pas voir leur jardin emporté par la pluie, leurs sous-sols envahis par les eaux ; ils ne veulent pas être obligés de sauter par-dessus des flaques d'eau pour traverser la rue. Cependant, l'évacuation des eaux de pluie peut représenter de gros frais ; tout cela dépend du terrain. Songez-y avant l'achat.

Aménagement des rues.

Les conditions d'aménagement des rues ont été normalisées dans tous les États-Unis, grâce surtout à l'action de la F.H.A. Elles peuvent être plus sévères dans certaines localités en raison de l'état du sol ou autres facteurs particuliers. De toute manière, il faudra faire contrôler vos plans d'aménagement des routes par les services locaux des Ponts et Chaussées.

Conseils pour un bon aménagement des ensembles.

Il y a deux règles générales :

1. Identifiez tous les problèmes liés à un terrain particulier, et,
2. Évaluez avec la plus grande précision possible le coût des solutions.

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

Voici maintenant sept conseils précis :

1. Adaptez l'aménagement aux caractéristiques physiques de l'emplacement ; si le terrain est vaste, divisez-le en plusieurs zones distinctes ; s'il existe des plans d'aménagement régionaux, adaptez vos plans à ceux-ci.

2. Conservez tous les beaux arbres ; ils ajoutent énormément à la valeur de la propriété.

3. Apportez une certaine variété en construisant plusieurs modèles de maisons, en rompant la monotonie des façades, en calculant des tracés originaux pour les routes.

4. Mettez les enfants à l'abri des dangers de la circulation lorsque vous choisirez l'emplacement des terrains de jeux, des routes qui mènent aux écoles.

5. Pour l'emplacement des garages et des parkings, songez à la commodité, à la sécurité des usagers, à la beauté du site, au bruit, aux petits accidents et autres inconvénients liés à l'utilisation de l'automobile.

6. Aménagez un terrain découvert agréable ; prévoyez suffisamment de place pour les terrains de jeux des enfants, pour le repos et la détente des adultes. Songez qu'à l'avenir, les gens exigeront de plus en plus d'installations pour leur délassement et leurs loisirs.

7. A moins que le coût en soit prohibitif, faites installer des lignes électriques et téléphoniques souterraines.

Il se peut, bien entendu, que l'application de certains principes entraîne des frais excessifs en regard de votre prix de vente. N'oubliez pas que pour attirer des clients, il faut que vous apportiez certains des perfectionnements ci-dessus à vos maisons, perfectionnements que celles des concurrents qui travaillent dans les mêmes prix que vous n'auront pas.

POUR PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS...

Le patron d'une petite entreprise de construction a pour tâche jamais finie de se tenir au courant des événements dans sa profession et dans le monde des affaires qui l'entoure. Il a besoin de surveiller « la marche des affaires » locales et nationales pour essayer de prévoir le marché qu'il trouvera quand il voudra vendre ses maisons.

Heureusement, l'entrepreneur dynamique peut disposer d'une vaste documentation, dont une partie peut également être très utile à celui qui envisage de créer une entreprise de construction. Ces ouvrages vous aideront :

1. A décider si vous voulez vraiment monter une entreprise, et,
2. Dans l'affirmative, à faire certaines choses et à en éviter d'autres.

Sources d'information.

Voici quelques sources auprès desquelles vous pourrez obtenir des renseignements :

1. Les chefs des services de diffusion et de publicité des journaux, les rédacteurs en chef des journaux, les spécialistes des chroniques économiques et immobilières pourront vous donner des renseignements sur les conditions démographiques et économiques.

2. Les chroniques des pages professionnelles des journaux, celles des programmes de radio et de télévision peuvent parfois vous donner des idées intéressantes pour votre entreprise.

3. Les « Agences de crédit » qui fournissent des renseignements sur la solvabilité des entreprises vous donneront les informations les plus récentes sur la situation financière d'une zone et des gens qui l'habitent. Elles fournissent des analyses de la consommation et des entreprises locales qui vous aideront à définir le type de maisons que ces gens peuvent acheter.

4. Les banques peuvent vous fournir des renseignements relatifs à l'offre, comme le volume des crédits, de l'épargne locale, la marche des affaires en général.

5. Les services d'état-civil vous fourniront des indications sur le nom-

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

bre des naissances, des décès, des mariages (pour connaître l'évolution démographique).

6. Les services d'urbanisme pourront vous donner le nombre des permis de construire, le nombre des maisons et des constructions commerciales en chantier, et leur emplacement.

7. Les agents immobiliers vous fourniront des indications sur les ventes de terrains, de maisons et de bâtiments.

8. Les associations professionnelles indiqueront les chiffres relatifs au marché de l'offre et fourniront une documentation sur les matériaux et les méthodes.

9. Les services gouvernementaux, soit fédéraux, soit de l'Etat, communiqueront les statistiques relatives à une zone déterminée.

10. Vos clients peuvent souvent vous procurer de nouvelles affaires.

11. Les contacts personnels aussi.

12. Les gens qui viennent de vous acheter une maison peuvent vous faire des observations utiles. S'ils ont des critiques à formuler, arrangez-vous pour voir comment les éviter à l'avenir pendant que vous faites les rectifications nécessaires.

TABLE DES MATIERES

	Page
Chapitre I. — LE GRAND PROBLEME	11
<i>Jean Robin, entrepreneur</i>	11
<i>L'entrepreneur-promoteur</i>	12
<i>L'entrepreneur traditionnel</i>	13
<i>Modernisation et réparation</i>	13
<i>Qui se chargera de la vente des propriétés? Autres décisions à prendre.</i>	15
<i>Il ne suffit pas de savoir construire</i>	16
Chapitre II. — QUELLES SONT VOS CHANCES?	18
<i>Les risques</i>	18
<i>Les écueils courants</i>	19
<i>Intensité et nature de la concurrence</i>	20
<i>Vos responsabilités</i>	20
<i>La gestion des capitaux</i>	21
Chapitre III. — COMMENT FAIRE POUR DEBUTER?	26
<i>Combien pouvez-vous gagner?</i>	26
<i>Combien de capital vous faut-il?</i>	27
<i>Combien d'argent liquide vous faut-il?</i>	29
<i>Où trouver des capitaux?</i>	35
<i>Les sources de crédit à votre disposition</i>	36
<i>Les différents genres d'ypothèques</i>	36
<i>Prêts garantis par la F.H.A.</i>	36
<i>Prêts de l'administration des Anciens Combattants</i>	37
<i>Sociétés locales de crédit et de construction</i>	37
<i>Qu'allez-vous pouvoir vendre?</i>	38
<i>Fatigué de faire des plans?</i>	38
Chapitre IV. — ETES-VOUS SUR D'ETRE EN REGLE AVEC LA LOI?	39
<i>Les différentes formes juridiques de l'entreprise</i>	39
<i>Le nom de votre entreprise</i>	41
<i>Permis</i>	42
<i>Réglementation cadastrale et codes de la construction</i>	42
<i>La responsabilité de l'employeur</i>	42
<i>Les assurances</i>	43
<i>Les impôts</i>	43
<i>Soyez sûr d'être en règle!</i>	43
Chapitre V. — LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE	44
<i>Qu'est-ce que les fonctions directoriales?</i>	44
<i>Les décisions</i>	45

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

	Page
<i>Prévoir</i>	46
<i>Les programmes</i>	46
<i>Achats et sous-traitance</i>	46
<i>Comment former votre équipe de collaborateurs?</i>	47
<i>Les ouvriers</i>	47
<i>Les employés de bureau</i>	48
<i>Danger!</i>	48
<i>Analyse des méthodes et manutention des matériaux</i>	49
Chapitre VI. — POUR VENDRE VOS SERVICES	50
<i>Votre budget publicitaire</i>	51
<i>Planification de la construction et des ventes</i>	51
<i>Commercialisation et promotion</i>	54
Chapitre VII. — SUIVEZ LA MARCHÉ DE VOTRE ENTREPRISE	57
<i>Le personnel de bureau</i>	57
<i>Nature des livres et documents comptables</i>	58
<i>Vos prévisions de trésorerie</i>	58
<i>Grand livre</i>	58
<i>Inscription des prix de revient des travaux</i>	59
<i>Analyse du prix de revient des travaux</i>	60
<i>Etat des heures de travail des ouvriers</i>	60
<i>Bordereaux hebdomadaires des salaires</i>	60
<i>Rapports sur le personnel</i>	61
<i>Un avertissement</i>	61
<i>Ne manquez pas d'agir!</i>	61
Chapitre VIII. — LE PLAN DE LA MAISON : ETUDES TECHNIQUES ET CONSTRUCTION	62
<i>Etablissement des plans</i>	62
<i>Le style de la maison</i>	64
<i>Construction</i>	65
Chapitre IX. — ENTREPRISES QUI ONT ECHOUÉ OU QUI VEGETENT.	67
<i>Les vicissitudes de Harris</i>	67
<i>Harris est débordé</i>	68
<i>La crise</i>	69
<i>Quelle était la raison de l'échec?</i>	69
<i>L'expansion de Garrett tourne à la faillite</i>	70
<i>Des entreprises aux dimensions de l'Etat</i>	71
<i>Excès de confiance</i>	71
<i>Les raisons de l'échec</i>	72
<i>Woodlock : ni succès, ni échec</i>	72
<i>Les éléments d'actif demeurent à peu près les mêmes</i>	73
<i>Les problèmes de prévision</i>	74
<i>Contraint d'abandonner</i>	76
<i>Continuer à faire surface</i>	77
Chapitre X. — CEUX QUI ONT REUSSI	78
<i>Offre d'une transaction multiple</i>	78
<i>L'épargne et l'ingéniosité ont fait le succès de Hubbard</i>	79
<i>L'autofinancement</i>	81
<i>Un projet d'église</i>	81
<i>Un bilan favorable</i>	82
<i>La valeur de l'amitié</i>	83

CRÉER, GÉRER UNE PETITE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION

	Page
<i>Ventes rapides</i>	83
<i>Les facteurs de succès</i>	84
<i>Le groupe Johnson</i>	84
<i>Un petit investissement</i>	85
<i>Manque de fonds de roulement</i>	86
<i>Calcul rationnel des coûts</i>	86
.. <i>Les raisons du succès</i>	87
Chapitre XI. — SONGEZ A L'AVENIR !	89
<i>L'évolution de la construction</i>	89
<i>Votre équipe de collaborateurs</i>	90
<i>Attirer les capitaux</i>	93
<i>Organiser votre stratégie</i>	93
<i>Créer une entreprise solide</i>	94
Chapitre XII. — ACHAT ET AMENAGEMENT DES TERRAINS	96
<i>Achat des terrains à des entreprises d'aménagement</i>	96
<i>Ne jouez pas au pionnier</i>	97
<i>L'aménagement de votre propre terrain</i>	97
<i>Avant d'acheter votre terrain</i>	97
<i>Elaboration des plans</i>	98
<i>La F.H.A. et l'aménagement des terrains aux Etats-Unis</i>	99
Chapitre XIII. — PLANIFICATION D'UNE ETENDUE DE TERRAIN A SUBDIVISER EN PARCELLES	100
<i>Un mode de vie</i>	100
<i>Les écoles et les églises</i>	101
<i>Les centres commerciaux</i>	101
<i>Les installations récréatives</i>	101
<i>Les transports</i>	102
<i>Les utilisations incompatibles</i>	103
<i>Caractéristiques naturelles du terrain</i>	103
<i>Les viabilités</i>	104
<i>Evacuation des eaux de pluie</i>	105
<i>Aménagement des rues</i>	105
<i>Conseils pour un bon aménagement des ensembles</i>	105
Chapitre XIV. — POUR PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS...	107