



# Faire croître une entreprise

Le fait que vous soyez en train de lire le présent guide signifie probablement que vous êtes une femme parmi les milliers de femmes de la Colombie-Britannique qui ont lancé leur propre entreprise. Même s'il existe des tonnes de raisons pour se tourner vers le travail indépendant, et tout autant de façons de procéder pour y parvenir, la plupart des femmes admettent qu'exploiter sa propre entreprise est une expérience qui change une vie.

Vous êtes peut-être déjà habituée à diriger votre propre entreprise. Dans ce cas, que faut-il faire ensuite? Imaginons que votre entreprise est en pleine croissance et que vous aimeriez influencer cette évolution de manière à ne pas en perdre le contrôle. Vous avez sans doute une idée des nouveaux secteurs que vous souhaitez explorer et, à cette fin, vous devez établir une stratégie de changement. Ou encore, vous êtes peut-être épuisée et vous avez besoin d'aide avant de pouvoir envisager la possibilité de faire évoluer votre entreprise.

Faire de votre nouvelle entreprise une entité en pleine croissance est une aventure en soi; un projet à la fois stimulant et parfaitement intimidant. Quelle chemin prendre? Ce chemin vous mènera-t-il dans la bonne direction? Comment ferez-vous pour économiser votre énergie et optimiser votre emploi du temps tout au long du processus?

## Au sujet du guide

Le présent guide fournit des explications sur les principaux facteurs dont il faut tenir compte lorsqu'on veut faire croître une entreprise. Il vous fournira certains outils pour vous aider à décider comment envisager la croissance, comment vous préparer au changement et que faire pour devenir une stratège, soit autant d'outils qui vous aideront à déterminer ce que vous souhaitez réellement faire de votre entreprise et comment faire pour y parvenir. On y donne des conseils clés sur les sujets jugés cruciaux pour la croissance d'une entreprise par des femmes qui ont eu l'occasion de lancer des entreprises et de les faire croître. Vous aurez l'occasion d'y faire la connaissance de femmes entrepreneurs de Colombie Britannique qui sauront vous stimuler avec leurs expériences personnelles.

À la fin de chaque section, vous trouverez des sources d'information supplémentaires. Les principales ressources seront résumées à la fin du guide. Ces ressources, spécifiquement choisies pour les femmes qui exploitent des entreprises prospères en Colombie-Britannique, contiennent de l'information précieuse. Toutefois, il convient de souligner que la liste est loin d'être exhaustive puisqu'il existe des centaines d'autres sources potentielles. Ainsi, n'hésitez pas à utiliser Internet et à rendre visite à votre bibliothèque locale ou à la librairie pour trouver de nouvelles sources d'information.

Gardez le présent guide à portée de la main sur votre pupitre, mettez-y des signets pour accéder rapidement à vos ressources favorites et relisez les récits personnels pour vous rappeler que « votre entreprise, elle aussi, peut croître! ».

## Vous pouvez croître!

Cinq étapes pour faire croître votre entreprise :

1. Définir la croissance
2. Préparer la croissance
3. Favoriser la croissance
4. Gérer la croissance
5. Établir les limites de la croissance

## Contenu

1. Décider de grandir
4. Se préparer
7. Transformer votre rôle d'exécutante en celui de stratège en passant par celui de gestionnaire Les décisions sérieuses
8. Trouver le cœur de votre entreprise
9. Stratégies de croissance
10. Augmenter la capacité
11. Administrer l'argent
12. S'endetter
13. Prendre soin de vous

# Décider de grandir



**Connie Marples,  
Vintropolis  
vinothèque et  
bistro**

**« Bien des gens vous donneront leur avis sur ce que devriez faire, et il est toujours bon de leur prêter une oreille attentive, en n'oubliant jamais que personne ne peut avoir la même vision que vous.**

**Il faut sans cesse remettre en question ce que vous voulez accomplir et comment vous entendez procéder.» ”**

*Connie Marples a fait tout ce qu'il fallait. Avant d'ouvrir sa première vinothèque à Kelowna en 2002, elle s'est renseignée sur les tendances générales du marché de la vente de vin au verre dans les restaurants haut de gamme où l'on insiste autant, sinon plus, sur le vin que sur la nourriture. Elle a constaté qu'au Canada, le marché était parfaitement mûr pour être exploité à fond.*

*« Compte tenu de l'incroyable montée de l'intérêt dans le vin et de la hausse croissante de la consommation de vin dans ce pays, j'ai décidé d'explorer le concept de la vinothèque. Dès le départ, j'avais l'intention d'ouvrir de nombreuses vinothèques si la formule se révélait fructueuse. »*

*Située en plein cœur de la région vinicole de la Colombie-Britannique, la ville de Kelowna est une attraction touristique qui s'est révélée un terrain d'essai de premier ordre pour cette nouvelle entreprise.*

*« Pendant toute la première année d'existence de l'entreprise, j'ai travaillé dans la salle, discutant avec chaque client. J'ai souvent entendu des commentaires comme « J'aimerais bien que nous ayons un établissement comme le vôtre à Calgary » ou « Faites-vous partie d'une chaîne? ». Les gens avaient vraiment l'air de comprendre qu'il s'agissait d'un concept unique facile à reproduire dans d'autres marchés.*

*Connie a donc choisi d'explorer le marché de Vancouver en 2004 et a ouvert le Vintropolis Wine Bar and Bistro à Kitsilano. Elle a vendu la vinothèque de Kelowna et a maintenant des plans d'expansion, d'abord pour l'entreprise de Vancouver, et elle prévoit s'établir dans certains voisinages triés sur le volet du Lower Mainland.*

*Vintropolis a maintenant toute une clientèle d'épicuriens et de passionnés du vin qui visitent le bistrot et font des achats au magasin de vin. La prochaine étape? « Je veux que nous devenions les chefs de file de notre créneau », explique Connie. « Une fois que l'infrastructure est en place, que le système est solide et que l'image de marque travaille pour nous, il est possible d'envisager sérieusement de s'implanter dans la plupart des grandes villes canadiennes et, qui sait, peut-être même dans l'Ouest américain. »*

---

Au lancement d'une entreprise, il est parfaitement naturel de veiller à la bonne marche des affaires au quotidien. Au fur et à mesure que les activités, les options et les débouchés se font plus pressants et exigent votre attention, il est facile de se laisser submerger par l'entreprise. Au départ, vous pouvez également choisir intentionnellement d'essayer des produits et des services dans l'optique d'une expansion éventuelle.

Dans les deux cas, il est toujours payant d'envisager des façons de faire croître votre entreprise. Il existe de nombreux moyens pour cela. Par où faut-il commencer?

Le meilleur endroit à explorer est en VOUS-MÊME. Que désirez-vous pour vous même?

## Pourquoi voudriez-vous croître?

Il est plus facile de se rendre là où vous souhaitez aller si vous ne perdez pas votre destination de vue. Ainsi, il faut redéfinir les motivations qui vous ont poussée à devenir une travailleuse autonome. Voici quelques questions qui pourraient vous aider :

- Que voulez-vous que votre entreprise fasse pour vous?
- Qu'aimeriez-vous avoir en plus grande quantité?
- Quels compromis seriez-vous prête à faire?

Au fur et à mesure que vous explorerez et que vous élaborerez vos plans de croissance, vos motivations vous serviront de fondement. À quoi ressemblent chacune de vos motivations à vos yeux? Quelles sont vos priorités?

## À quoi voulez-vous que votre entreprise ressemble?

Plus vous vous imaginez clairement un résultat, plus vous avez de chances d'y parvenir. Envisagez ces questions :

- Compte tenu de ce que vous souhaitez pour vous-même, comment imaginez-vous votre entreprise?
- Que doit-elle être, avoir ou faire pour que vous estimiez que votre entreprise est une réussite?
- Dans quelle mesure cela est-il réaliste?

## Quel but final visez-vous?

Commencez par entrevoir la fin. La croissance de votre entreprise dépend non seulement de ce que vous voulez en tirer aujourd'hui, mais également de ce que vous voulez en retirer à long terme. Comment prévoyez-vous vous dégager de votre entreprise le temps venu? Considérez les options suivantes :

**Vendre** : Vous pouvez vendre l'entreprise au grand complet ou votre part d'un partenariat. Si vous avez un partenaire, il serait bon que les deux partenaires soient au courant des buts l'un de l'autre. Même si vous fournissez des services à d'autres, votre clientèle et la « bonne réputation » que votre entreprise a établies au fil des ans sont des atouts monnayables.

**Permettre à d'autres de prendre la relève** : Si des membres de votre famille ont pris part à l'entreprise, vous pouvez la leur transférer. Vous pouvez aussi permettre à un employé de racheter l'entreprise. Il existe divers moyens de structurer une prise de contrôle tout en préservant l'entreprise que vous avez créée et les emplois qu'elle procure.

**Acquisition ou fusion** : Dans certains cas, une société plus grande peut chercher à acquérir votre part du marché, vos produits ou votre expertise. Une entreprise d'un secteur connexe pourrait souhaiter fusionner pour former une toute nouvelle société.

**Émission d'actions** : Vous pourriez devenir une société et transiger des actions de votre entreprise à la bourse. Vous pouvez ainsi vous procurer des fonds en vendant une partie de votre entreprise sans pour autant en perdre complètement le contrôle.

**Fermer l'entreprise** : Dans certains cas, c'est la solution la plus facile, même si elle n'entraîne aucun gain financier. Toutefois, bien que cette solution soit rarement la plus avantageuse, c'est souvent ce qui se produira si vous n'avez prévu aucune stratégie de retrait.

**Le fait d'avoir une stratégie de retrait vous permet :**

- **de faire une distinction entre vous et votre entreprise.** Si vous parvenez à considérer votre entreprise comme une entité distincte, vous réussirez sans doute à la voir d'un œil plus critique;
- **de prendre des dispositions pour que l'entreprise vous fournisse un revenu aujourd'hui tout en préparant votre sécurité financière de demain.** Si vous cherchez à vous ménager des revenus de retraite (ou juste une façon de vous rembourser toutes ces heures que vous avez travaillées pour presque rien), c'est maintenant qu'il faut y penser;
- **d'orienter la croissance de votre entreprise de manière à atteindre vos buts.** Par exemple, si vous voulez vendre votre entreprise, vous devrez élaborer des stratégies en fonction de cet objectif. Les investisseurs et les acheteurs potentiels voudront s'assurer que votre entreprise peut-être rentable même si vous n'y êtes plus.

## Quelles sont vos motivations?

- Intérêt passion créativité
- Contrôle, pouvoir, indépendance
- Mode de vie, vie équilibrée
- Revenu
- Reconnaissance
- Défi, croissance personnelle
- Liberté, souplesse

## Ressources

### SITES WEB

- Bibliothèque de ressources du Women's Enterprise Centre [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca), 1 800 643-7014
- Le site Web du Ministry of Small Business and Revenue offre des ressources pour les petites entreprises, de l'information sur les impôts et un guichet unique pour l'enregistrement des entreprises. [www.gov.bc.ca/sbr](http://www.gov.bc.ca/sbr)
- Site Small Business Check-Up on the Small Business BC [www.smallbusinesscheckup.com/default.html](http://www.smallbusinesscheckup.com/default.html)

### LECTURES RECOMMANDÉES

- La fondation Kaufmann au [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org) propose une variété d'articles sur l'élaboration de stratégies de retrait. À partir de la page d'accueil, suivre le lien vers la section « Growing Your Business ».
- COVEY, Stephen, R. *The 7 Habits of Highly Effective People*, Fireside, 1989.
- ENGEL, Peter. *What's Your Exit Strategy? – 7 Ways to Maximize the Value of the Business You've Built*, Prima Lifestyles, 1999.
- WALTERS, Jamie S. *Big Vision, Small Business: Four Keys to Success Without Growing Big.*, Koehler Publishers, 2002
- HAWKEN, Paul. *Growing a Business*, Simon & Schuster, 1998

# Se préparer

« *Seulement des petits gâteaux?* » C'est une question que Heather White et Lori Kliman ont entendue encore et encore lorsqu'elles planifiaient le lancement de leur boulangerie. « *Êtes-vous folles?* ».



**Heather White et Lori Kliman, Cupcakes by Heather & Lori**

*Eh bien, il semble que non, car la boulangerie Cupcakes by Heather & Lori est une des boulangeries les plus prospères du West End de Vancouver. On y vend toutes sortes de petits gâteaux au charme d'autrefois. En insistant pour vendre « seulement des petits gâteaux », nos boulangères se sont dotées d'une forte notoriété de la marque dans leurs créneaux de marché, soit la vente au détail et en gros, la fourniture aux entreprises ainsi que les événements spéciaux et les mariages.*

*Au début, Heather et Lori parvenaient très bien à s'encourager toutes seules. Lorsque même leurs meilleurs amis exprimaient des doutes sur leur santé mentale, elles se rassuraient l'une l'autre. « Ce que personne ne semblait réaliser, c'est que ces commentaires, loin de nous décourager, nous stimulaient encore plus ». C'est ainsi qu'elles ont établi leur premier but : prouver à tous que l'idée pouvait fonctionner et faire une fête gigantesque pour le premier anniversaire de la boulangerie!*

*Heather et Lori ont dû surmonter une autre petite source d'incertitudes : ni l'une ni l'autre n'avait d'expérience dans l'industrie alimentaire. Elles ont donc décidé de se concentrer sur leurs propres forces, soit le marketing et tous les aspects créatifs de l'entreprise, et d'engager des gens compétents pour les autres tâches.*

*Leur détermination a porté fruits. Depuis trois ans, Cupcakes connaît une croissance de 25 à 30 p. 100 chaque année et commence maintenant à se sentir à l'étroit à son emplacement actuel. Heather et Lori envisagent de se lancer sur le marché local de Vancouver.*

*Comment sont-elles parvenues à s'en sortir aussi bien? « Nous avons gardé les yeux fixés sur notre vision et nous n'avons rien laissé nous distraire », explique Lori. « Heather et moi sommes incroyablement motivées et passionnées, deux qualités qui permettent de traverser n'importe quelle épreuve. Et puis, nous ne faisons jamais les gâteaux! »*

**Lori Kliman parle des doutes et des craintes :**

**« Comment nous gérons ces émotions? Nous ne le faisons pas. Nous préférons faire face à chaque défi et à chaque situation qui se présente, l'aborder sans réserve, poser des gestes et attendre les résultats.**

**Parfois, nous faisons des erreurs, parfois nous faisons ce qu'il fallait faire, mais il y a toujours des découvertes qui nous font apprendre et croître. »**

Si votre entreprise peut être nourricière, elle peut aussi être très exigeante. Au fur et à mesure que votre entreprise croît, on vous demandera d'intensifier vos efforts de bien des manières, d'évaluer et de gérer de nouvelles situations que vous n'avez jamais vécues auparavant. Comment pouvez-vous garder votre énergie pour les activités qui comptent réellement? Trouver des moyens de travailler plus intelligemment? Rester motivée?

## À vos marques, prêts...

Au début d'une course, on voit tous les athlètes sur la ligne de départ qui se préparent à courir. Bien sûr, ces athlètes ne sont pas seuls. Chacun d'entre eux a un entraîneur et un massothérapeute qui l'attend dans les coulisses, une famille et des amis qui le soutiennent et l'encouragent dans les gradins et à la maison. Ces ressources de soutien aident l'athlète à rester sur la bonne voie, à repousser ses propres limites et à mettre de côté les idées négatives qui pourraient causer un échec lorsque l'athlète cherche à relever un nouveau défi.

Votre entreprise peut-elle être gagnante si vous choisissez de la faire croître seule?

**Le doute, l'incertitude et la crainte** sont des sentiments parfaitement naturels lorsqu'on se prépare à explorer de nouveaux territoires. Ils sont tous une forme de résistance.

Ces réactions peuvent avoir des aspects positifs et vous aider à cerner les lacunes, à rassembler plus d'information, à apprendre quelque chose ou à ralentir et à avancer plus lentement. En revanche, elles peuvent aussi être plus négatives et facilement détruire votre confiance en vous et votre productivité si vous choisissez de ne pas les affronter.

Un des meilleurs moyens d'affronter la crainte et l'incertitude est de vous entourer de gens qui peuvent vous aider à cerner et à relever les défis qui vous attendent lorsque vous vous préparez à croître. N'essayez pas de vous préparer sans soutien.

## Créez votre propre équipe de supporters

Si vous êtes comme la plupart des femmes, vous voulez être en affaires pour votre propre compte sans pour autant vous retrouver toute seule. Lancer une entreprise peut s'avérer une tâche très solitaire. Le fait d'avoir un bon réseau de soutien vous permettra de profiter de la sagesse des autres. Les amis et les conseillers peuvent se révéler vos atouts les plus précieux puisqu'ils peuvent encourager, faire des commentaires, établir des contacts et vous donner des conseils. Votre réseau de soutien peut inclure :

**des amis entrepreneurs** : Quelqu'un dont l'entreprise en est à la même étape de croissance que la vôtre.

**un mentor** : Une personne plus expérimentée, souvent dans le même secteur d'activité, qui peut vous faire profiter de son point de vue et de son expérience. Les mentors partiels, soit ceux qui peuvent répondre à des questions spécifiques, sont partout et seront généralement heureux de vous donner un coup de main.

**un groupe de soutien parmi les pairs** : Un petit groupe de femmes d'affaires qui se rencontrent régulièrement pour partager leurs problèmes et leurs solutions, pour parler de leurs idées et de leurs motivations et se soutenir mutuellement.

**un comité consultatif** : Un groupe informel composé de quelques personnes de confiance qui ont accepté de vous conseiller lorsque vous en avez besoin.

**conseiller ou mentor en gestion d'entreprise** : Un professionnel qui peut vous aider à vous concentrer, à examiner vos priorités, à prendre des décisions et à rester motivée.

**les ressources en ligne** : Un réseau virtuel constitué de gens et d'organismes de votre industrie susceptibles de vous procurer des ressources, des conseils et des groupes de soutien.

**conseil d'administration** : S'il est indispensable pour une entreprise constituée en société, un conseil d'administration officiel peut procurer un leadership exceptionnel et être une excellente source de filières et de relations.

N'ayez pas peur de demander de l'aide. Beaucoup de personnes sont prêtes à offrir de l'aide si elles constatent que :

- vous vous comportez avec professionnalisme et que vos attentes sont réalistes;
- vous optimisez le temps qu'elles vous consacrent;
- vous écoutez ce qu'elles ont à dire;
- vous montrez que vous appréciez leur geste.

## Ressources

Pour trouver des ressources sur le mentorat et le réseautage, consulter le Women's Enterprise Centre. [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca)

### SOUTIEN INDIVIDUEL

- Le Women's Enterprise Centre offre gratuitement des conseils en gestion d'entreprise par téléphone ou dans ses bureaux. Pour plus de renseignements, composez le 1 800 643-7014.
- International Coaches Federation vous aide à trouver des mentors selon leur secteur d'expertise. [www.icf.com](http://www.icf.com)

### GROUPES ET PROGRAMMES DE MENTORAT

- Consultez le Guide des ressources du Women's Enterprise Centre sous la rubrique Mentoring and Networking. [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca)
- La Young Entrepreneurs Association propose des groupes de mentorat par des pairs. [www.yea.ca](http://www.yea.ca)
- Le Forum for Women Entrepreneurs offre un programme de mentorat aux femmes qui exploitent des entreprises à croissance élevée. [www.fwe.ca](http://www.fwe.ca)
- La Canadian Youth Business Foundation offre de la formation et des programmes de mentorat : [www.cybf.ca](http://www.cybf.ca) et [www.onlinementoring.ca](http://www.onlinementoring.ca)
- « Step Ahead » Women Business Owners Mentoring for Success [www.steпаheadonline.com](http://www.steпаheadonline.com)

### COMMUNAUTÉ EN LIGNE

- Canadian Entrepreneurial Women, un groupe de discussion pour les femmes d'affaires canadiennes, compte 400 membres. [www.finance.groups.yahoo.com/group/CEW](http://www.finance.groups.yahoo.com/group/CEW)

### LECTURES RECOMMANDÉES

- FITZGERALD, Maureen F., *Leaders Circles: How to Create Your Personal Board of Directors*, disponible à l'automne 2005 au [www.maureenfitzgerald.com](http://www.maureenfitzgerald.com).
- JEFFERS, Susan, Ph.D. *Embracing Uncertainty: Breakthrough Methods for Achieving Peace of Mind While Facing the Unknown*, St. Martin's Press, 2003.
- JEFFERS, Susan, Ph.D. *Feel the Fear and Do It Anyway*, Ballantyne Books, 1987.
- CANFIELD, Jack, *The Success Principles: How to Get from Where You are to Where You Want To Be*, HarperCollins, 2005.
- CAMERON, Julia, *Transitions*, Tarcher, 1999.

# Transformer votre rôle d'exécutante en celui de stratège en passant par celui de gestionnaire



**Deanna Hayko**  
Solofusion  
Conception  
graphique et  
décoration  
intérieure

**« Parfois, la meilleure chose qui puisse vous arriver est de ne PAS être trop occupée, sans blague!!**

**Il ne faut pas craindre les moments plus calmes, mais en faire bon usage. C'est le moment de tout remettre en question, de votre image de marque à vos choix de fournisseurs. Demandez-vous si tout fonctionne bien, sinon, changez ce qui ne va pas puisque vous avez le temps de le faire. »**

*Solofusion était en pleine croissance; Deanna Hayko ne pouvait tout simplement plus se permettre d'assumer tous les rôles.*

*« Je devais rester au bureau jusqu'à 23 h pour faire ma propre facturation, assurer la mise en marché de nos produits, siéger au conseil d'administration, gérer les projets et le personnel et agir à titre de décoratrice en chef. Pour finir, il fallait également que je voyage pour soutenir les projets à l'extérieur de la province. »*

*À l'instar d'un bon nombre de femmes entrepreneurs, Deanna passait le plus clair de son temps à « exécuter » des tâches et tirait une grande fierté de sa capacité à s'occuper de tout elle-même. Cependant, lorsque son entreprise de décoration intérieure s'est mise à prendre de l'expansion, elle a bien dû admettre qu'elle ne suffisait plus à la tâche. Elle avait besoin d'aide. Comment pouvait-elle déléguer « ses » tâches et toujours veiller à ce que l'entreprise évolue comme elle le voulait?*

*Un des défis qu'elle a eu à relever était d'accepter qu'elle avait besoin d'aide. Un autre était de reconnaître qu'elle avait peur de modifier ses façons de faire. Une fois ces deux obstacles surmontés, Deanna a pu commencer à envisager l'avenir plus clairement. Une rencontre avec un conseiller en gestion d'entreprise lui a encore plus ouvert les yeux : non seulement elle en faisait beaucoup trop, mais elle était loin d'estimer son temps et ses activités à leur juste valeur. Deanna a donc déterminé ce dont elle avait besoin pour élargir fructueusement son entreprise. Elle savait qu'elle devait engager plus de personnel et même d'autres décorateurs pour l'aider à tout gérer correctement. Elle savait également qu'elle aurait besoin de plus de recettes pour payer ce personnel supplémentaire et qu'il lui faudrait trouver des projets de plus grande envergure pour générer ces recettes et soutenir la croissance qu'elle pouvait maintenant entrevoir.*

*« Ce dont j'avais réellement besoin, et c'est ce que j'ai fini par faire, était d'engager une adjointe afin d'alléger ma charge de travail. Cela a libéré suffisamment de mon temps pour me permettre de changer mon rôle d'exécutante en celui de gestionnaire et ensuite de stratège. Pour la première fois, je pouvais enfin prendre le temps de respirer et voir le potentiel de mon entreprise d'un nouveau point de vue. »*

*Deanna a laissé tomber quelques rôles. Ceux qu'elle a conservés lui conviennent à merveille et complètent bien son rôle de stratège de l'entreprise. Maintenant, elle est parfaitement à l'aise pour diriger la destinée de Solofusion et gérer le succès croissant de l'entreprise.*

---

Vous croyez peut-être que la croissance de votre entreprise a atteint un plafond tout simplement parce que vous ne pouvez tout simplement pas en faire plus que ce que vous faites à l'heure actuelle. Qu'allez-vous donc faire si vous souhaitez ou si vous devez augmenter votre chiffre d'affaires, si la demande pour vos produits ou vos services augmente et que vous n'avez pas la moindre idée comment y donner suite?

Il est probable que vous puissiez agrandir votre entreprise en modifiant le rôle que vous y jouez de manière à consacrer moins de temps à travailler et plus de temps à déterminer où vous allez et à organiser comment vous allez y parvenir.

Pour réussir, une entreprise, quelle que soit sa taille, doit compter trois types de personnes :

**des stratèges**, qui trouvent des idées, prévoient, voient grand et stimulent les autres;

**des gestionnaires**; qui prennent ces idées et ces stratégies, et déterminent ce qu'il faut faire et avoir pour les mettre à exécution;

**des exécutants**, soit les travailleurs qualifiés qui créent le produit ou le service de l'entreprise, qu'il soit physique ou un produit du savoir.

La plupart des personnes qui lancent une entreprise tendent à assumer tous les rôles elles-mêmes. Après la vision initiale et la période d'organisation, elles passent la majeure partie de leur temps dans le rôle d'exécutante, créant les produits et les services sur lesquels l'entreprise est fondée. On retrouve ce phénomène aussi bien chez les nouveaux manufacturiers de vêtements que chez les accordeurs de pianos ou les consultants par téléphone.

Chaque jour comporte un certain nombre d'heures que vous pouvez consacrer à votre entreprise, pas plus. Si vous voulez croître, vous devrez délaissier votre rôle d'exécutante pour endosser celui de gestionnaire et de stratège. Peu importe comment vous fonctionnez, votre entreprise ne pourra pas croître tant que vous n'assumerez pas un plus grand rôle de gestion et d'établissement des stratégies.

Même si vous travaillez seule, la croissance de votre entreprise repose sur le même principe : pour accomplir de grandes choses, vous devez consacrer votre énergie au rôle qui est le plus profitable.

## Comment peut-on changer d'attitude?

**Pensez à votre stratégie de retrait.** Si vous prévoyez créer une entité qui a une certaine valeur ou qui pourrait être transférée à quelqu'un d'autre, vous devrez créer une entreprise qui peut fonctionner sans vous. Lorsque vous déciderez que vous faites la transition du rôle d'exécutante à celui de gestionnaire, vous devrez vous équiper de systèmes, de procédés, de gabarits et de manuels de fonctionnement, soit autant d'outils de gestion d'entreprise qui permettent à d'autres de travailler pour vous et de vous libérer pour aller de l'avant. Vous aurez peut-être à former, à superviser d'autres personnes dans le rôle d'exécutante et vous devrez leur faire confiance.

**Déterminez la valeur de votre temps sur une base horaire.** Actuellement, menez-vous des activités qui vous rapportent moins que ce taux? Étant donné la valeur que vous accordez à votre temps, quelles activités constituent une optimisation de votre temps? Pour quelles activités pourriez-vous engager quelqu'un?

**Prévoyez du temps pour établir votre stratégie et du temps pour la gérer.** Lorsque vous établissez votre horaire pour la semaine, fixez d'abord le temps que vous consacrerez à votre stratégie et ne permettez aucune interruption.

**Gérez le moment.** Tout simplement, au fur et à mesure de vos activités quotidiennes, arrêtez-vous et posez-vous la question suivante : « Par rapport aux buts que je vise, est-ce que je fais ce qu'il faut faire ou ce que je veux faire en ce moment? ». Apprenez à lâcher prise et à déléguer.

Dans la plupart des petites entreprises, le propriétaire passe au moins 75 p. 100 de son temps dans un rôle d'exécutant, ce qui mène souvent à un épuisement professionnel et à la fermeture de l'entreprise

Comment pouvez-vous réduire votre degré d'«exécution» afin de consacrer plus de temps à la croissance de l'entreprise.

## Ressources

### SITES WEB

- Le site Web du Ministry of Small Business and Revenue offre des ressources pour les petites entreprises, de l'information sur les taxes et un guichet unique pour l'enregistrement des entreprises : [www.gov.bc.ca/sbr](http://www.gov.bc.ca/sbr)
- Consulter la bibliothèque des ressources sur le site Web du Women's Enterprise Centre au [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca) ou composer le 1 800 643 7014 pour organiser une séance d'orientation professionnelle gratuite.
- Comparez vos compétences d'entrepreneur à celles d'autres femmes d'affaires de la section des femmes entrepreneurs de la Banque de développement du Canada : [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

### LECTURES RECOMMANDÉES

- GERBER, Michael E, *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. Voir également [www.e-myth.com](http://www.e-myth.com)
- CARTER, Susan M. *How To Make Your Business Run Without You*, Nasus Publications, 1999. Le E-Myth est la façon de structurer votre entreprise pour qu'elle fonctionne sans vous. Le livre de Susan Carters est une méthode par étapes sur la façon de procéder pour y parvenir.
- SILBERMAN, Mel, *The Consultant's Toolkit: High-Impact Questionnaires, Activities and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems*, McGraw-Hill, 2001
- BLOCK, Peter. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*, Jossey-Bass Publishers, 1999

# Les décisions sérieuses



**Gabrielle Loren,  
propriétaire de  
Loren & Company**

**« J'ai fait appel à un avocat pour constituer mon entreprise en société. Je crois fermement qu'il faut faire ce que l'on sait faire et embaucher des personnes compétentes pour faire le reste.**

**J'aurais pu m'acheter un livre sur le sujet, mais il m'aurait fallu beaucoup plus de temps et je perdais déjà de la clientèle parce que je ne pouvais plus suffire à la tâche?**

**Lorsque vous menez une transaction qui peut faire l'objet d'un examen minutieux de l'Agence canadienne du revenu, la dernière chose que vous souhaitez est que l'on puisse déclarer votre transaction nulle et non valide parce que vous avez oublié les points sur les I ou les barres sur les T. »**

*En 1989, Gabrielle Loren a lancé, à temps partiel, sa pratique de comptabilité à domicile. En 1995, elle a commencé à s'y consacrer à temps plein et vers la moitié de 1997, elle a embauché son premier employé. Ce n'est qu'en 1999, toutefois, qu'elle a décidé de se constituer en société.*

*Pourquoi une CGA a-t-elle attendu dix ans pour constituer son entreprise en société? La raison en est bien simple : constituer une entreprise en société est un processus dispendieux, avec ou sans avocat. Pendant les six premières années de son entreprise, Gabrielle ne s'y consacrait guère qu'à temps partiel, ce qui ne justifiait pas la dépense puisqu'elle n'avait besoin d'aucun avantage fiscal.*

*En revanche, lorsqu'on son entreprise s'est mise à croître, Gabrielle a commencé à trouver la période des impôts particulièrement difficile. « Un des aspects le plus difficiles de la gestion d'une entreprise qui commence est de trouver où le bât blesse. Dans mon cas, c'était les comptes débiteurs. J'étais tellement concentrée sur l'importance de bien servir les clients et la nécessité d'effectuer le travail que j'ai complètement perdu de vue le temps que certains clients prenaient à payer. Étant propriétaire unique, j'ai constaté que j'étais imposée sur les profits que faisait mon entreprise plutôt que sur l'argent que j'empoçais. »*

*En se constituant en société, Gabrielle a pu séparer ses revenus pour faire la distinction entre ses revenus personnels et les profits de la société afin de réduire ses impôts.*

*La deuxième raison pour laquelle Gabrielle a décidé de « faire le saut » comme elle le dit, est qu'elle ne voulait plus diriger cette entreprise toute seule. « Je voulais avoir des personnes habiles et qualifiées pour m'aider. En général, les employés de ce genre restent entre 3 et 5 ans, apprennent tout ce qu'ils peuvent et quittent pour ouvrir leur propre entreprise ou intégrer un poste d'échelon plus élevé dans une autre entreprise », explique-t-elle. Gabrielle savait quels rôles elle souhaitait garder et ceux qu'elle souhaitait déléguer au fur et à mesure que l'entreprise prendrait de l'expansion. Elle voulait avoir quelqu'un qui resterait avec elle et aiderait l'entreprise à croître. « En sachant que j'avais l'intention de me trouver un partenaire un peu plus tard, j'ai été forcée de déterminer la meilleure manière d'y parvenir. »*

*La décision de Gabrielle de constituer son entreprise en société s'appuyait en partie sur des raisons financières (séparation des revenus) et en partie sur des raisons juridiques (vente de parts à un partenaire).*

*La personne que Gabrielle a embauchée en 1997 est devenue sa partenaire et vice-présidente en 2003, et le partenariat est cimenté par une entente de partenariat qui prévoit toutes les possibilités. Gabrielle affirme que la meilleure décision qu'elle ait jamais prise sur les plans financier et juridique a été de se constituer en société. En ce qui concerne son partenariat, elle affirme « ensemble, nous formons une équipe incomparable! »*

---

À un certain moment dans votre planification d'entreprise, il se peut que vous réalisiez que votre entreprise n'est plus « votre petit projet », mais bien une entité distincte, avec des exigences que nous ne pouvez pas forcément combler toute seule. C'est là que vous devez prendre des décisions sérieuses et déterminer ce que vous pouvez faire pour vous assurer que votre entreprise peut se tenir debout.

Une des manières d'aller de l'avant tout en préservant ce que vous avez déjà réalisé est de créer une équipe de soutien dont la tâche n'est plus tellement de vous encourager, mais plutôt de veiller :

- aux détails du fonctionnement de votre entreprise;
- à mettre en place les mécanismes de votre vision de l'avenir (autrement dit, traduire votre rêve en activités);
- veiller à ce que vous et votre entreprise soyez à l'abri des difficultés potentielles qui pourraient survenir à l'avenir.

## Constituez votre équipe de professionnels

Qui sont les professionnels qui peuvent vous aider à croître? Vous avez peut-être déjà établi des relations avec eux. Vous ne voyez pas forcément un besoin immédiat pour leur contribution, mais il est souvent avisé de trouver des professionnels qui vous inspirent confiance et avec qui vous vous sentez à l'aise avant d'avoir besoin de leurs services afin de pouvoir faire appel à eux lorsque les temps sont plus durs et que les événements prennent une tournure inattendue.

Si vous ne l'avez déjà fait, envisagez d'établir des relations :

**avec un prêteur :** Vous pourriez avoir divers besoins financiers au fil de votre croissance. En établissant d'avance des relations avec des prêteurs potentiels, vous serez gagnante à long terme.

**avec un avocat :** Même si n'avez pas besoin des services d'un avocat pour le moment, trouvez-en un avec lequel vous pourrez travailler si vous décidez de constituer votre entreprise en société ou si vous avez besoin de conseils juridiques à l'avenir.

**avec un comptable :** En plus des avantages de travailler avec un comptable pour les rapports d'impôts annuels, ce professionnel peut vous fournir de l'information importante sur la planification financière à long terme et la constitution en société.

**avec un commis-comptable :** Souvent, quand les gens lancent une entreprise, ils essaient de faire leur propre tenue de livre à l'aide d'un des nombreux logiciels de tenue de livres disponibles sur le marché. À la longue, cela peut aller à l'encontre du but recherché. Lorsque vous avez une notion assez claire des cycles financiers de votre entreprise, réévaluez la valeur de votre temps et vous constaterez peut-être qu'il serait plus rentable de confier les tâches routinières de tenue de livres à quelqu'un d'autre.

**avec un agent d'assurance :** Êtes-vous protégé contre l'incapacité et la responsabilité?

## Qu'en est-il de la constitution en société?

La sécurité de votre entreprise peut nécessiter que vous la constituiez en société.

Les principaux défis au sujet de la constitution en société consistent à déterminer s'il faut le faire et, le cas échéant, à quel moment. Prenez le temps d'examiner les avantages et les désavantages.

### Avantages

**Protection personnelle :** Constituer votre entreprise en société est un moyen de vous protéger et de séparer vos actifs personnels de ceux de l'entreprise. Vous aurez une responsabilité limitée pour les dettes de votre entreprise si les choses tournent mal.

**Valeur accrue :** Vous trouverez peut-être plus facile de dénicher des fonds pour votre entreprise ou d'attirer des clients qui préfèrent faire affaires avec une société, particulièrement lorsqu'il y a des questions de responsabilités qui entrent en jeu. Plus tard, si vous choisissez de vendre, les acheteurs potentiels pourraient bien privilégier une entreprise qui existe indépendamment de vous plutôt qu'une entreprise qui, sur le plan légal, ne peut exister sans vous.

**Avantages fiscaux :** La constitution en société pourrait comporter des avantages fiscaux, y compris un report d'impôt, le partage des revenus avec les membres de la famille et des déductions d'impôt pour les petites entreprises.

## Désavantages

**Coût.** La constitution en société prend du temps et de l'argent. Elle pourrait également faire augmenter la paperasserie. Il faut assumer le coût de l'enregistrement de votre société, déposer des rapports annuels et payer les professionnels juridiques et financiers qui se chargeront de ces tâches. Vous pourriez également avoir besoin d'engager un comptable pour préparer vos rapports d'impôt annuels.

**Réduction des avantages fiscaux personnels.** Si vous n'êtes plus la seule propriétaire de votre entreprise, vous ne pourrez plus utiliser les pertes de l'entreprise pour réduire votre revenu personnel, et vous ne pourrez plus utiliser les crédits d'impôts personnels pour réduire vos revenus d'affaires.

Si, quand et comment vous choisirez de constituer votre entreprise en société dépend des buts que vous visez et de votre situation. Votre équipe de professionnels peut vous aider à prendre cette décision.

## Ressources

---

### SITES WEB

- Consulter la bibliothèque des ressources sur le site Web du Women's Enterprise Centre au [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca) ou composer le 1 800 643 7014 pour organiser une séance d'orientation professionnelle gratuite.
- Le site Web du Ministry of Small Business and Revenue offre des ressources pour les petites entreprises, de l'information sur les impôts et un guichet unique pour l'enregistrement des entreprises : [www.gov.bc.ca/sbr](http://www.gov.bc.ca/sbr), cliquez sur Tax Seminars. On peut également obtenir de l'information sur les impôts en composant le 1 800 663-7867
- On peut trouver des trousseaux d'information sur l'enregistrement des sociétés au [www.fin.gov.bc.ca/registries/corppg/CRinfopkg.htm](http://www.fin.gov.bc.ca/registries/corppg/CRinfopkg.htm)
- Small Business BC, [www.smallbusinessbc.ca](http://www.smallbusinessbc.ca), téléphone : 1 800 667-2272 (604 775-5525 à Vancouver). Courriel : [askus@smallbusinessbc.ca](mailto:askus@smallbusinessbc.ca), ou consulter le site Web de l'organisation au [www.smallbusinessbc.ca](http://www.smallbusinessbc.ca)
- OneStop BC offre des services aux entreprises en direct et dans ses kiosques dans toute la province. Visitez son site Web à [www.bcbusinessregistry.ca](http://www.bcbusinessregistry.ca). Téléphonnez au OneStop Help Desk au 1 877 822-6727 pour trouver le kiosque le plus près de chez vous.

### GUIDES ET MANUELS

- MUCALOV, Janice, LLB. *Incorporation Guide for British Columbia*. Self-Counsel Press, 2004.
- SWAIS, Nishan, *Incorporation Guide for Canada*, Self-Counsel Press, 2003.

### LECTURE RECOMMANDÉE

- On peut trouver un excellent article où l'on explique les détails de la constitution en société au [www.sbinfoCanada.about.com](http://www.sbinfoCanada.about.com). Il faut taper le mot « incorporation » dans la barre de recherche pour afficher plus de 100 articles sur la constitution en société au Canada, y compris *Incorporation Defined, Should You Incorporate Your Small Business? What Are the Pros and Cons?*
- [www.lawyers-bc.com](http://www.lawyers-bc.com) est un site Web qui propose des articles sur la constitution en société, les questions juridiques des affaires ainsi que des conseils sur l'embauche d'un avocat.
- Pour des renvois vers des services d'avocats, suivre les liens fournis au [www.cba.org](http://www.cba.org)

# Trouver le cœur de votre entreprise



**Judith Attfield  
propriétaire de  
Hearthstone  
Holistic Health  
Corp.**

**« Le principal bienfait que j'ai retiré de cette aventure a été de découvrir que quand on aide quelqu'un, on s'aide soi-même. Pour réussir en affaires, il ne faut pas être obsédé par le chiffre d'affaires, mais plutôt se concentrer sur les gens et sur la façon de les aider. Ainsi, tout le monde grandit. »**

*Judith Attfield est psychothérapeute, hypnothérapeute et nutritionniste. À 43 ans, elle a quitté son emploi et est retournée à l'école et a obtenu un diplôme à l'âge de 52 ans. À 53 ans, elle a obtenu un diplôme en nutrition, puis, en 2003, elle a lancé une nouvelle entreprise, un clinique de soins de santé intégrés où l'on propose à une clientèle des plus variées de soigner leur corps et leur esprit.*

*En tant que présidente de la Hearthstone Holistic Health Corporation, Judith savait qu'elle devrait fournir toute une gamme de services. « Lorsqu'on commence, plus on peut diversifier ses services, plus on a de chances de survivre, particulièrement dans le domaine des soins de santé intégrés où les praticiens sont légitimes. »*

*À l'origine, Judith dispersait son énergie à diverses tâches : elle traitait des personnes souffrant de graves problèmes de santé ou de problèmes émotionnels, elle pratiquait le côneage d'oreille, fabriquait ses propres produits de soins corporels, faisait des discours, assistait à des discussions et à des séminaires, publiait un bulletin de nouvelles et avait entrepris d'écrire deux livres.*

*En mai 2005, elle savait qu'il ne s'agissait plus de la survie de son entreprise, mais bien de sa croissance, car plutôt qu'un été tranquille, elle prévoyait une augmentation de la demande pour ses services. Il lui fallait maintenant voir plus loin.*

*« Mon entreprise a évolué du mode de survie au mode de croissance, un peu à l'image de mon évolution personnelle puisque, moi aussi, je suis passée de la survie à la croissance. Aujourd'hui, lorsque je pense aux cinq prochaines années, je me demande si je veux continuer de fabriquer des produits et si j'ai vraiment besoin d'écrire. »*

*Judith a reconnu que les recettes sont souvent plus élevées lorsqu'il y a une passion : « J'aime le gens et j'aime travailler avec eux. J'ai découvert que j'aime aussi écrire et parler en public. » En définissant ses champs d'intérêt plus étroitement, Judith a fini par éliminer le côneage d'oreille et la fabrication de produits de soins corporels «...c'est-à-dire les secteurs où je n'excelle pas et que j'aime un peu moins », explique-t-elle.*

*Elle a trouvé le cœur de son entreprise. « C'est dans cette direction que je veux désormais m'orienter. Je pense que les cinq prochaines années vont être aussi stimulantes que les deux dernières. »*

---

Savez-vous ce qui constitue le cœur de VOTRE entreprise? Il se peut que vous ayez commencé avec un certain ensemble de clients, de produits ou de services qui vous tenaient assez occupée pour permettre de survivre. Maintenant que vous envisagez de prendre de l'expansion, examinez soigneusement votre fonctionnement. Quels sont les éléments de réussite que vous souhaitez garder? Qu'est-ce qui a un bon potentiel? Qu'est-ce qui est le plus important pour vous aujourd'hui? Examinez ces questions en fonction de vos clients et de votre entreprise dans son ensemble. Tenez-vous prête à couper tout ce qui vous coûte trop cher en temps, en ressources et en enthousiasme.

Le fait de rationaliser votre entreprise et de vous concentrer sur ce que vous voulez vraiment faire peut être très avantageux :

- Vous aurez plus de temps et d'énergie à consacrer à votre entreprise.
- Vous serez en mesure de réduire les coûts d'inventaires et de marketing.
- Au fur et à mesure que vous vous spécialisez dans les choses que vous faites bien, il est probable que les clients auront plus tendance à reconnaître votre valeur.

## Que faut-il garder? Que faut-il éliminer?

Dans quel secteur d'activité avez-vous une réelle expertise?

En vous posant ces questions, vous pourriez contribuer à déterminer où se situe la principale valeur de votre entreprise :

### Évaluation de l'entreprise

Votre plus grand potentiel se situe dans l'écart entre votre situation actuelle et celle où vous aimeriez vous trouver. En comparant les deux, vous pouvez déterminer des changements qui vous permettront de grandir.

Bien sûr, il est toujours bon de vous servir de vos atouts, qu'ils soient naturels ou autres. Une analyse FFPM, qui vous permettra d'examiner vos forces, vos faiblesses, vos possibilités et vos menaces, pourrait vous aider à réaliser cela.

Le succès se manifeste lorsque vous :

- tirez parti des débouchés qui conviennent particulièrement à vos forces;
- mettez vos points forts à profit pour écarter les menaces;
- êtes conscient de vos faiblesses et que vous parvenez à réduire leur importance.

**Qui sont vos meilleurs clients ?** Vos meilleurs clients peuvent être ceux qui achètent le plus souvent...ou non. Il peut s'agir de ceux qui achètent en plus grande quantité...ou non. Parfois, les plus gros clients sont les meilleurs clients, et parfois ils ne le sont pas. Consacrez un peu de temps à catégoriser vos clients en groupes distincts et à les comparer...quelles catégories souhaiteriez-vous voir augmenter?

**Quels sont vos meilleurs produits ou services?** Examinez ce que vous avez à offrir à vos clients. Voyez-vous un élément qui présente plus de potentiel que les autres? Un meilleur rendement? Est-ce que quelque chose vous prend trop de temps ou d'énergie?

**Sur quoi votre réputation est-elle fondée ?** Dans quel secteur vos clients vous jugent-ils supérieure à vos concurrents?

**Quelles sont vos forces? Vos faiblesses?** Penser aux compétences, aux aptitudes, au savoir, à l'expérience, à la technologie ou aux procédés qui permettent à votre entreprise de se démarquer en fournissant des produits ou des services uniques? Qu'est-ce qui fonctionne? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas?

**Où va votre marché?** Quels sont les changements dans votre marché qui pourraient influencer votre clientèle actuelle et ce que vous lui offrez? Pouvez-vous tirer parti de l'un ou l'autre de ces changements? À quoi faudra-t-il réagir? À quoi faut-il porter une attention particulière?

**Sur quoi devriez-vous vous concentrer pour faire évoluer l'entreprise comme VOUS voulez qu'elle évolue?** Quels produits et services vous procurent :

- À la fois un pourcentage de vente élevé et une marge de profit considérable?
- Des avantages que vos concurrents ne possèdent pas?
- Un potentiel de croissance réel?
- Un sentiment de fierté et de réalisation?

**Qu'aimez-vous faire?** Qu'est-ce qui vous donne cette étincelle qui attire les gens vers vous et votre entreprise?

## Ressources

### SITES WEB

- Small Business BC, [www.smallbusinessbc.ca](http://www.smallbusinessbc.ca), phone: 1 800 667-2272 ((604) 775-5525 à Vancouver).
- La fondation Kaufmann [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org) propose une variété d'articles sur l'élaboration de stratégies. À partir de la page principale, suivez le lien vers la section « Growing Your Business ».

### GUIDES ET MANUELS

- Sur son site Web, le Women's Enterprise Centre offre deux guides d'autoévaluation pour vous aider à mieux définir le cœur de votre entreprise. : Moving Forward: Strategic Planning for Small Business et Focused Marketing: Targeted Effort, Tangible Results. [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca)

### LECTURES RECOMMANDÉES

- ROBERTS, Michel. *Strategic Thinking*, McGraw Hill Professional Book Group, 1998.

# Stratégies de croissance



**Coffee Talk Express,  
Ramona Davidson**

**« Je crois fermement que le secret, c'est un excellent service à la clientèle. Écoutez vos clients et fournissez-leur les services et les produits qu'ils veulent.**

**Plus que tout, il importe de former votre personnel pour qu'il offre un service de première qualité. »**

*« Tout a commencé lorsque j'ai perdu mon travail », déclare Ramona Davidson. Comme elle aimait beaucoup travailler à l'ordinateur, elle a décidé d'en tirer une entreprise rentable. C'est ainsi qu'en 1993, elle a mis sur pied Coffee Talk Express, un bulletin d'information communautaire de quatre pages. La ville de Chetwynd avait déjà deux journaux : un quotidien qui paraissait cinq matins par semaine et un journal plus volumineux qui paraissait une fois par semaine. Comment pouvait-elle lancer un autre journal qui connaîtrait le succès?*

*Ramona Davidson a décidé de cerner les besoins qui n'étaient pas satisfaits. « Coffee Talk Express a été mis sur pied en insistant sur les nouvelles et les événements communautaires », explique-t-elle. Afin d'avoir un avantage sur ses concurrents, elle a cerné comment Coffee Talk Express pourrait se distinguer des autres journaux.*

*« J'ai promis à nos annonceurs que nous respecterions toujours nos délais de parution. On m'a fait confiance et j'ai honoré cette confiance. Je me suis assurée que notre journal soit toujours dans les kiosques à journaux au plus tard à 9 h tous les lundis, mercredis et vendredis matin. Il nous a fallu souvent travailler très tard le soir, mais, avec le temps et l'expérience, il nous est devenu de plus en plus facile de publier en temps.*

*Les annonceurs locaux n'ont pas hésité à faire affaires avec le nouveau journal. Ayant trouvé son avantage stratégique, Ramona Davidson était prête à élargir son entreprise. Elle a cherché des produits et des services qu'elle pourrait offrir à sa clientèle déjà solidement établie. En 2003, elle avait établi une alliance stratégique avec une entreprise d'articles de papeterie de Fort St. John. Des marchés avec plusieurs services de livraison internationale n'ont pas tardé à suivre.*

*Parmi les stratégies mentionnées ci-dessous, combien Ramona Davidson en a-t-elle utilisées? Environ six, ...mais pas simultanément.*

*Choisir la bonne stratégie au bon moment a permis à Coffee Talk Express de passer d'un bureau d'une seule salle à un édifice avec pignon sur rue qui est la propriété de l'entreprise. Cinq employés à temps plein et un étudiant composent « la meilleure équipe dont un entrepreneur peut rêver » qui offre, en plus du journal, une gamme de services et de fournitures à la communauté locale.*

*Coffee Talk Express paraît encore en respectant ses délais trois fois par semaine, mais avec une différence : ce journal qui a vu le jour malgré la concurrence offre maintenant un nombre illimité de pages de nouvelles et de publicité avec une distribution hebdomadaire de 5 000 exemplaires dans les collectivités de Chetwynd, Tumbler Ridge et Dawson Creek.*

---

Les stratégies de croissance se présentent sous différentes formes. On peut cibler une augmentation de la clientèle, une amélioration à partir des comptes existants ou le développement de nouveaux produits et services. Commencez par votre vision, votre grand rêve, et examinez ensuite soigneusement vos options. Élaborez ensuite un plan.

Quelles stratégies sont les plus susceptibles de vous amener vers votre but? Quelles stratégies sont les plus appropriées pour votre entreprise et votre propre style? Souvenez-vous qu'il existe des processus et des systèmes qui peuvent vous aider à faire place à la croissance.

## Plus de clients

Une augmentation de la clientèle constitue probablement la stratégie la plus naturelle pour la croissance d'une entreprise. Un certain nombre de choix s'offrent à vous pour augmenter la clientèle.

**Élargir votre portée :** Offrez vos produits ou vos services actuels à de nouveaux clients dans de nouveaux secteurs. Par exemple, élargissez votre champ d'action actuel en incluant de nouveaux quartiers, villes, provinces ou pays. Vous pouvez inclure de nouvelles façons d'atteindre ces marchés, par les commandes postales ou par Internet.

Bien qu'elles soient très attrayantes, toutes ces stratégies sont de très grands projets.

Se lancer dans plus d'une stratégie simultanément peut vous faire perdre les pédales.

Essayez de vous concentrer sur vos priorités. N'oubliez pas d'établir des buts, des échéanciers et des jalons.

Il existe beaucoup de soutien pour vous aider à exporter vos produits et vos services. Si vous offrez le bon type de produit ou de service, c'est un excellent moyen de pénétrer de nouveaux marchés et de profiter de nouvelles possibilités.

**Explorer de nouveaux marchés :** Trouvez de nouveaux types de clients dans votre secteur de service actuel. Par exemple, si vous vendez des tartes au détail, vous pourriez envisager d'offrir vos produits à des restaurants pour augmenter le nombre de vos clients.

**Créer des alliances stratégiques :** Établissez un partenariat avec une autre entreprise pour le marketing ou la production, pour partager votre clientèle ou pour attirer de nouvelles entreprises qui sont actuellement hors de votre portée. Par exemple, un détaillant d'automobiles peut établir un partenariat avec une entreprise de réparation de pare-brise, ou différents professionnels peuvent se rassembler pour présenter une soumission pour un important marché avec le gouvernement.

**Acquérir une autre entreprise :** Achetez une nouvelle entreprise ou une partie d'une entreprise qui a déjà une clientèle établie. Par exemple, vous pouvez acquérir la clientèle d'un planificateur financier qui veut prendre sa retraite.

## Plus de ventes

Dans certains cas, vous avez déjà une clientèle assez importante, mais pas un grand soutien continu. Peut-être n'êtes-vous pas « le premier nom qui vient à l'esprit » de vos clients ou ne voient-ils pas vraiment la différence entre vous et la concurrence. Cela signifie qu'il vous faut vous distinguer des autres pour enfin obtenir une répétition des commandes et qu'on parle de vous en bien pour établir votre notoriété. Vous pouvez y arriver par différents moyens, comme en améliorant votre façon de servir la clientèle ou en adaptant vos produits ou vos services à la clientèle.

**Prendre la gestion de votre relation avec la clientèle au sérieux :** Lancez des processus fiables et délibérés pour interagir efficacement avec vos clients. Par exemple, vous pouvez améliorer le service et le suivi de vos nouveaux clients. Vous pouvez utiliser les technologies disponibles. Si vous n'avez pas déjà un logiciel pour les relations avec la clientèle ou de gestion des contacts, vous pouvez penser à examiner différents produits qui vous permettraient de gérer de manière efficace et efficiente les renseignements sur vos clients, les activités, les possibilités et les communications à cet égard.

**Trouver un avantage stratégique :** Positionnez votre entreprise devant vos concurrents en trouvant comment mieux satisfaire leurs besoins. Par exemple, si vous découvrez que vos clients manquent toujours de temps, pensez à une façon de répondre à ce besoin d'une façon qui vous distinguera de vos concurrents. Le but consiste à attirer plus de renvois et à rendre les processus de marketing et de vente moins ardu.

**Trouver un créneau stratégique pour votre entreprise :** Distinguez-vous des autres fournisseurs de services en satisfaisant un besoin que les autres entreprises n'arrivent pas facilement à satisfaire. Développez une spécialité que les autres ne peuvent facilement suivre. Un créneau de marché peut vous offrir une plus grande notoriété. Une façon de s'approprier un créneau consiste à combiner deux secteurs d'expertise; par exemple, un photographe d'animaux ou un service d'aide personnel ou de carte de souhaits en direct qui vous rappelle d'envoyer une carte à des dates prédéterminées en vous offrant des sélections de cartes.

## Valeur des ventes plus élevée

Parfois, la meilleure chose pour votre entreprise consiste à mettre moins l'accent sur de nouveaux clients et plus sur de meilleures façons de bien satisfaire les besoins de la clientèle existante. Votre but sera de faire en sorte que vos clients achètent plus souvent ou qu'ils augmentent le volume de chaque achat.

**Ajouts :** Existe-t-il des produits ou des services qui pourraient s'ajouter positivement aux produits ou services que vous offrez et qui y ajouteraient naturellement une touche de plus? Par exemple, pourriez-vous offrir des services d'emballage supplémentaires, du dépannage, de la livraison ou un service de réparation?

**Nouveaux produits :** Peut-être existe-t-il des produits ou des services qui pourraient constituer un complément à ceux que vous offrez actuellement. Par exemple, si vous offrez un service hebdomadaire de préparation de repas à la maison, peut-être pourriez-vous offrir une gamme de condiments ou de sauces que vous vendriez en même temps.

**Nouvelles gammes :** Vos clients actuels accueilleraient peut-être avec enthousiasme de toutes nouvelles gammes de produits si vous en êtes le fournisseur. Par exemple, si vous offrez un service d'entretien ménager, pourriez-vous élargir vos services en mettant sur pied une équipe qui prendrait soin des animaux domestiques pendant les grands congés? Vous avez déjà les clés de leur maison et leur confiance. Qu'est-ce que vos clients souhaiteraient avoir que vous pourriez leur fournir?

## Amélioration des systèmes ou des processus

Votre stratégie de croissance liée aux ventes pourrait être plus efficace si vous y associez une stratégie pour mieux offrir vos produits et vos services à vos clients.

**Opérations :** Vous voudrez peut-être ajouter des systèmes ou de l'équipement qui vous permettraient de rationaliser les activités exigeantes en main-d'œuvre. Vous pouvez aussi examiner la possibilité d'utiliser la sous-traitance pour les processus qui peuvent ralentir votre croissance ou qui vous empêchent de mettre tout votre cœur dans votre entreprise. Par exemple, vous pourriez vous installer dans un bureau clé en main ou faire appel à un service de livraison.

**Personnel :** Votre personnel pourrait avoir besoin d'une certaine formation pour se préparer à la croissance. Il vous faudra peut-être trouver des personnes pour vous aider, des spécialistes pour vous offrir des commentaires ou utiliser la sous-traitance pour les tâches administratives. Par exemple, vous pourriez faire appel aux services d'un professionnel pour superviser les besoins périodiques en matière de communication ou faire appel à la sous-traitance pour certains éléments de votre service à la clientèle.

**Technologie :** Quels systèmes et processus manuels pourriez-vous gérer en utilisant des moyens technologiques? Par exemple, en plus d'acquérir un logiciel de gestion des contacts, vous pourriez penser à moderniser les processus de commande, de livraison et de tenue des livres. Vous pourriez également offrir des bulletins, du matériel de marketing et des mises à jour des documents par courriel ou sur votre site Web.

## Ressources

### SITES WEB

- Small Business BC, à l'adresse [www.smallbusinessbc.ca](http://www.smallbusinessbc.ca), ou par téléphone au 1 800 667-2272 ou (604) 775-5525 à Vancouver.
- La Fondation Kaufmann, à l'adresse [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org), offre divers articles sur l'élaboration de stratégies. À partir de la page principale, suivez le lien vers la section « Growing Your Business ».
- À l'adresse [www.exportsource.ca](http://www.exportsource.ca), le gouvernement canadien offre une source d'information et d'outils pour les exportateurs novices et expérimentés.

### GUIDES ET OUVRAGES

- Le Women's Enterprise Centre offre des guides d'autoapprentissage sur son site Web pour aider à planifier la croissance stratégique. Cliquer sur le lien « Moving Forward: Strategic Planning for Small Business », à l'adresse [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca)

### LECTURES RECOMMANDÉES

Les magazines sont probablement le meilleur moyen d'examiner des stratégies réelles décrites de manière très détaillée. Voici quelques excellentes ressources :

- BC Business Magazine qui présente des histoires de partout dans la province, à l'adresse [www.BCBusinessmagazine.com](http://www.BCBusinessmagazine.com)
- Business in Vancouver, une publication hebdomadaire qui présente d'excellentes colonnes, à l'adresse [www.BIV.com](http://www.BIV.com)
- Entrepreneur, le magazine des petites et moyennes entreprises, à l'adresse [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
- Fast Company, qui présente des articles pour vous aider à élaborer des pratiques d'affaires plus efficaces, à l'adresse [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)

# Augmenter la capacité



**Angie Gottenberg**  
Partenaire et  
gestionnaire  
Painted Turtle  
Guesthouse

**« Maximisez votre équipe de vente. Vous n'êtes qu'un être humain, et malgré tout ce que vous pouvez parfois penser, vous ne pouvez tout accomplir seul. Pour « vendre » vos produits, faites appel à des vendeurs (des employés, des partenaires, des associés professionnels, d'autres entrepreneurs, des amis, des parents ou des voisins. »**

*En juillet 2004, Angie Gottenberg et son partenaire Bruce Barnard ont ouvert le Painted Turtle Guesthouse (le petit hôtel de la tortue peinte) à Nanaimo, en ne s'attendant pas à afficher complet sur une base régulière avant un certain nombre d'années. Néanmoins, en moins d'un an, l'hôtel de style patrimonial a attiré des touristes en saison estivale qui lui ont permis de louer 80 p. 100 de ses chambres par nuit.*

*Toute une tortue. Après trois mois d'activité en haute saison, le petit hôtel avait fait bien plus que survivre et était vite devenu rentable.*

*« Nous avions prévu atteindre ce niveau de croissance à notre troisième ou quatrième année », déclare Angie, « et nous avons prévu élargir nos activités en incluant des excursions, des activités pour les invités et un centre de réservation pour choisir des activités sur l'île de Vancouver. »*

*Une possibilité de transformer leur vision en réalité s'est présentée à eux dans le milieu de la haute saison. Mais Angie et Bruce travaillaient déjà tous deux 90 heures par semaine au fonctionnement quotidien de l'hôtel. Pour arriver à concrétiser leur vision à ce moment-là, ils devaient alléger leurs charges de travail et augmenter leur capacité en embauchant de nouveaux employés.*

*Heureusement, Angie et Bruce avaient une certaine expérience comme stratèges. « Nous étions assez confiants que nous pouvions générer des recettes supplémentaires égales ou supérieures aux salaires que nous devrions verser à des employés supplémentaires, si nous nous efforcions d'augmenter les ventes. » Ils ont trouvé le personnel dont ils avaient besoin pour se joindre à leur équipe, notamment un consultant pour la tenue de livres, et ils ont rapidement pu constater les résultats.*

*« Le nombre d'heures que nous pouvons consacrer actuellement aux ventes, à l'autopublicité et à l'expansion de notre entreprise est passé d'environ 15 heures à 30 heures par semaine, alors que nous avons réussi à diminuer notre nombre d'heures de travail par semaine à un niveau plus normal. Cela a permis d'augmenter directement la capacité de croissance de notre entreprise. »*

*Le Painted Turtle Guesthouse est en bonne voie d'atteindre ce que Bruce et Angie appellent leur première stratégie de croissance : « mettre sur pied une équipe d'employés à temps plein dévoués qui appuie notre vision ».*

---

Comment faire croître son entreprise rapidement sans être enseveli sous le travail et les détails? Il faut vraiment avoir des talents d'équilibriste. Pendant l'expansion, vous devrez probablement vous débattre pour embaucher du personnel assez rapidement pour composer avec des charges de travail plus lourdes, ou le travail administratif peut s'empiler tellement rapidement dans votre bureau que vous aurez l'impression que ce bureau n'est plus qu'une immense poubelle.

Avant que ne puisse vraiment débiter la croissance, vous devez créer votre capacité de croissance. Cette capacité est ni plus ni moins que l'aptitude à produire de votre entreprise. Vous n'avez peut-être pas besoin d'augmenter cette capacité actuellement, mais, en y réfléchissant aujourd'hui, vous augmentez les chances de réussite quand viendra le temps de le faire.

## Souvenez-vous de votre rôle de stratège

Le meilleur endroit pour commencer est probablement au sommet. Quelle est votre valeur pour l'entreprise en tant qu'exécutante, que gestionnaire, que stratège? Pour que votre entreprise puisse croître, que devez-vous faire de plus? Qu'est-ce qui doit changer pour augmenter votre capacité? Parfois, il est difficile de laisser tomber une partie du contrôle, mais les récompenses pourraient vous étonner.

## Comment réaliser une expansion sans trop dépenser?

Vous trouverez ci-dessous quelques idées qui vous permettront d'augmenter votre capacité sans avoir à dévaliser une banque. De nombreuses ressources précieuses s'offrent à vous; c'est à vous de les explorer pour trouver celles qui vous seront le plus utiles. Pensez à vous réserver du temps pour explorer vos choix et rassembler de l'information. La préparation peut vous faire découvrir des idées créatives et rentables, tout en augmentant votre confiance.

**Emprunter.** Demandez un peu d'aide à vos amis ou à des membres de votre famille. Les mots à souligner sont « un peu ». Même s'ils ne vous le demandent pas, offrez-leur un échéancier de remboursement. Établissez clairement cette entente et respectez-la.

**Louer.** Louez l'espace, les véhicules et l'équipement, s'il y a lieu.

**Penser temporaire.** Examinez les possibilités à court terme qui offrent une certaine souplesse. Réfléchissez aux choix suivants :

- **Aide temporaire :** Pour une production d'étude rapide ou du soutien administratif, des organisations privées d'aide temporaire peuvent vous fournir de l'aide à court terme ou pour une période déterminée. Bien que le coût soit plus élevé que si vous embauchiez, ces organisations effectueront tout le travail administratif relié à l'embauche ainsi que les feuilles de paie et elles vous offriront plus de souplesse en matière d'engagement. Pour obtenir des possibilités rentables, examinez les programmes d'embauche parrainés par DRHC ou les programmes offerts dans votre collectivité pour l'embauche de stagiaires ou d'étudiants en administration.
- **Contractuels :** Pour le travail saisonnier ou pour satisfaire des besoins spécialisés, autant pour le personnel que pour des gestionnaires. Les contractuels sont responsables de leurs prestations d'emploi, doivent travailler de manière indépendante et vous facturent pour le travail accompli. Faire appel à des contractuels est un peu compliqué; si vous ne savez pas avec certitude si le travail à accomplir peut entrer dans cette catégorie, vérifiez les normes d'emploi de la Colombie-Britannique. Assurez-vous également de bien établir les produits livrables avec le contractuel afin de ne pas avoir de mauvaises surprises. Un contrat écrit est la meilleure chose pour toutes les parties.
- **Employés à temps partiel par intention :** Souvent oubliés comme source d'aide, il y a les personnes qui ne veulent pas vraiment travailler à temps plein. De nombreuses personnes âgées sont très fiables et compétentes. Les mères dont les enfants vont à l'école souhaitent souvent relever le défi du travail à temps partiel. Les étudiants peuvent vous offrir une journée de travail par semaine, ce qui peut suffire à combler vos besoins. Votre capacité d'organiser le calendrier de travail peut vous donner accès à une aide de grande qualité à un coût raisonnable.

**Impartition.** L'impartition vous permet d'accéder à de l'expertise sans augmenter le personnel de l'entreprise et son administration. Vous pouvez impartir les éléments suivants :

- **Opérations ou production.** Vous pouvez impartir une partie de votre production ou les processus de livraison.
- **Fonctions administratives.** Vous pouvez impartir des tâches spécialisées comme la tenue élémentaire des livres, la gestion de la base de données, le traitement des transactions et la facturation, la perception, les feuilles de paie et même la gestion des comptes Work-SafeBC.
- **Services de soutien à l'entreprise.** Vous pouvez également impartir les services de soutien à l'entreprise pour un certain nombre de tâches ou pour un ensemble de services. Ces services peuvent comprendre une combinaison de tâches comme celles énumérées ci-dessus ainsi que, par exemple, le courrier vocal et le renvoi automatique, le postage et l'expédition, le traitement de texte, l'édition et la correction d'épreuves, les services graphiques et la recherche sur Internet.
- **Ventes.** Les agents, les courtiers et les représentants présenteront vos produits et vos services pour une certaine commission sur leurs ventes.

## Embaucher du personnel à temps plein

Embaucher des employés à temps plein constitue une décision importante qui peut faire peur à de nombreux entrepreneurs. Pour réussir comme « employeur de prédilection », voici quelques stratégies :

- Cerner exactement de quoi vous avez besoin avant de commencer votre recherche. Commencez par l'élaboration d'une bonne description de poste et une liste de vérification des aptitudes souhaitées;
- Prenez le temps de bien mener l'embauche. Préparez des questions intéressantes pour l'entrevue, vérifiez les références et demandez des commentaires de quelqu'un d'autre au besoin. Ne faites pas de compromis. Si personne ne correspond à vos critères, cherchez ailleurs;
- Prenez connaissance des normes d'emploi de la C.-B.;
- Ne remettez pas le travail administratif à plus tard. Traitez sans retard les feuilles de paie et les paiements de prestations avec exactitude;.
- Élaborez des politiques et des procédures pour le milieu de travail;
- Soyez un leader. Formez le personnel. Donnez des instructions claires. Menez par l'exemple;
- Établissez des normes de rendement. Assurez-vous que votre personnel et vous-même mesurez objectivement le rendement;
- Avec le personnel, examinez le rendement sur une base régulière;
- Soyez proactif et ouvert dans vos communications. Ne laissez pas les questions et les préoccupations sans réponse.

## Les façons de prendre de l'expansion dépendront :

De ce que vous souhaitez pour votre entreprise (Définir la croissance);

Du point de mire de votre entreprise (Trouver le cœur de votre entreprise);

De la stratégie de croissance qui a le plus de chance de vous amener où vous souhaitez aller (Stratégies de croissance).

**Trouver de l'aide virtuelle.** Certains services qui sont souvent impartis sont offerts sur Internet. Du contact initial au paiement, tout peut être fait sur Internet. Voici quelques possibilités de services à examiner :

- **Les pigistes professionnels** qui offrent de nombreux services, du soutien de TI à la rédaction et l'édition. Faites appel à eux pour un projet, ou pour de l'aide si vous manquez de temps.
- **Les assistants virtuels** qui offrent des services de soutien à l'entreprise et qui connaissent très bien le Web et le courrier électronique. Ils peuvent utiliser des plateformes électroniques pour accéder à votre système informatique et y travailler.

**Établir une alliance stratégique.** Pour partager du personnel, des installations de production, des canaux de marketing ou de ventes ou des services de livraison avec des entreprises complémentaires.

**Utiliser les technologies.** Tirez avantage des technologies disponibles. Vous n'avez pas besoin d'être un expert. Pensez à ce que les différentes solutions suivantes peuvent vous offrir :

- **Les ensembles de soutien informatique**, notamment du soutien en direct pour vos logiciels les plus importants, peuvent vous aider de manière considérable lorsque vous éprouvez des problèmes avec votre système informatique.
- **Les solutions modèles** offertes par des fournisseurs sur Internet peuvent fonctionner parfaitement pour votre entreprise. Elles comprennent un large éventail de solutions de marketing qui vous évitent de dépenser pour du travail sur mesure, comme des cartes d'affaires au commerce électronique ou des graphiques à des plans de marketing, ainsi que des gabarits pour des sites Web.
- **Les plateformes de logiciels spécialisés** vous permettent d'épargner temps et argent. Les nombreuses plateformes offertes aux entreprises peuvent souvent être adaptées à vos besoins.

**Déléguer des responsabilités au personnel.** Ajoutez des employés de premier échelon et offrez de nouveaux défis à vos employés actuels. Vos employés connaissent votre entreprise, et toutes les parties seront gagnantes si les bonnes personnes assument plus de responsabilités.

## Ressources

### SITES WEB

- Visitez la bibliothèque de ressources sur le site Web de Women's Enterprise, à l'adresse [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca), ou téléphonez au 1 800 643-7014 pour prendre un rendez-vous pour une séance d'orientation professionnelle gratuite.
- Le Ministry of Small Business and Revenue présente sur son site Web, à l'adresse [www.gov.bc.ca/sbr](http://www.gov.bc.ca/sbr), des liens vers un guichet unique d'inscription des entreprises, de services aux entreprises et d'information fiscale.
- Small Business BC, à l'adresse [www.smallbusinessbc.ca](http://www.smallbusinessbc.ca), ou par téléphone au 1 800 667-2272, ou (604) 775-5525 à Vancouver.
- Le gouvernement du Canada fournit des définitions et de l'information sur les feuilles de paie à l'adresse [www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca). Cliquez sur « entreprises », puis choisissez un sujet dans la liste.
- Le site Web du Ministry of Small Business and Revenue de la Colombie Britannique, à l'adresse [www.rev.gov.bc.ca](http://www.rev.gov.bc.ca); cherchez « Tax Reporting Requirements ».
- Pour obtenir de l'information sur Worksafe BC ou pour inscrire votre entreprise, visitez [www.worksafebc.com](http://www.worksafebc.com) et cliquez sur « online-services ».
- Des ressources pour les entrepreneurs, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca>.
- Les Centres de services aux entreprises du Canada, à l'adresse <http://cbcs.org>.
- Pour en savoir plus sur les normes d'emploi en Colombie-Britannique, vous pouvez visiter : [www.labour.gov.bc.ca/esb/](http://www.labour.gov.bc.ca/esb/)
- La Fondation Kaufmann, à l'adresse [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org), offre divers articles sur l'élaboration de stratégies. À partir de la page principale, suivez le lien vers la section « Growing Your Business ».
- [www.guru.com](http://www.guru.com) – probablement le plus grand site Web pour divers services.
- [www.elance.com](http://www.elance.com) – impartition de projets.
- [www.digitalwork.com](http://www.digitalwork.com) – des façons de gérer le marketing à l'interne.
- [www.canadianva.net](http://www.canadianva.net) et [www.cvac.ca/CVACmembers/members.php](http://www.cvac.ca/CVACmembers/members.php) - assistant virtuel canadien.
- [www.myworktools.com](http://www.myworktools.com) – une collectivité où vous pourrez trouver des gabarits et des modèles pour tout, des manuels des employés aux ententes avec des entrepreneurs.

### LECTURES RECOMMANDÉES

- LITTLE, Steven S. *The 7 Irrefutable Rules of Small Business Growth*. John Wiley & Sons, 2005.

# Administrer l'argent



**Sue Adams**  
Partenaire  
directrice,  
Bevendale  
Enterprises, Inc.

**« Un des coûts de la demande saisonnière est le temps et l'argent consacrés à l'embauche et à la formation du personnel. »**

**En essayant d'être un employeur de prédilection dans cette ville de villégiature, nous avons réduit la rotation de nos effectifs de 25 p. 100 et augmenté notre efficacité à tel point nous avons pu réduire de 20 p. 100 le nombre d'employés nécessaires en basse saison. »**

*Les montagnes qui se dressent à l'horizon reflètent bien les hauts et les bas que connaît l'entreprise de Sue Adams qui suit les fluctuations saisonnières extrêmes de la région. En tant que partenaire (avec son mari, Bob) de Bevendale Enterprises, Sue a commencé sa carrière d'entrepreneur avec The Grocery Store, un établissement bien connu de Whistler, et a étendu ses ailes avec Delish Café and Catering, un petit café qui offre de la nourriture de qualité à la clientèle affamée et bien nantie de Whistler. Pendant la saison de ski, Sue et son personnel se dépensent sans compter pour satisfaire les besoins de la clientèle. Puis l'entreprise fonctionne au ralenti, avec une petite pointe pendant la saison estivale. Comment Sue Adams réussit-elle à gérer son argent avec ces hauts et ces bas?*

*« Comme le même scénario se répète tous les ans, nous planifions en conséquence », explique Sue Adams. « Nous savons que nous perdrons de l'argent pendant la basse saison parce que nous tenons à offrir les mêmes produits et les mêmes services pendant toute l'année, et nous planifions en sachant à quoi nous attendre. »*

*Afin de gérer l'encaisse de manière appropriée, Sue fait appel à toute son équipe de gestion. Les comptables et les propriétaires de l'entreprise examinent les mouvements de trésorerie toutes les semaines. Tous les gestionnaires examinent les états mensuels sur les pertes et les profits. Les gestionnaires des départements tiennent les inventaires à l'œil, ce qui est essentiel pour les produits frais et congelés qui ont une durée de conservation limitée. Les gestionnaires doivent connaître exactement quand la demande montera ou baissera.*

*Une autre des plus importantes préoccupations de Sue Adams consistait à conserver un nombre suffisant de membres de son équipe pendant les périodes tranquilles pour que son entreprise fonctionne bien, sans pour autant mettre son budget en péril. Les employés clés de Sue Adams travaillent à temps plein toute l'année, et sont formés pour travailler à des postes multiples pendant la basse saison. Les autres membres du personnel sont embauchés seulement durant la haute saison. Parce que l'excellence du service est importante, Sue Adams offre à tous ses employés des primes de rendement qui sont versées à la fin de la saison hivernale, et elle leur offre également de nombreux avantages, comme un logement abordable, ce qui est un grand avantage à Whistler parce que le prix des logements y est très élevé.*

*Quels sont les compromis? On doit gérer les recettes de l'hiver pour parvenir à assumer les rémunérations du personnel pour toute l'année, les paiements hypothécaires et les taxes foncières importantes pour le logement du personnel ainsi que les améliorations apportées à l'équipement ou au décor pendant la basse saison. Quelles sont les récompenses? Une réussite commerciale qui ne cesse de grandir (The Grocery Store a obtenu le prix du mérite tous les ans depuis 11 ans et, en 2004, a été intronisé au temple de la renommée des épiceries canadiennes).*

---

Si au cœur d'une entreprise on trouve ce qu'elle fournit à ses clients, l'argent en est la source de vie. Peu importe la solution que l'on choisit pour la croissance, l'argent doit circuler continuellement, au fil des besoins. Pour survivre, on doit avoir des mouvements de trésorerie positifs.

Les liquidités sont surtout importantes pour une entreprise en croissance. Une augmentation des ventes entraîne souvent une augmentation des dépenses, que ce soit pour le personnel, le soutien, les inventaires, l'entreposage ou tout besoin qui découle de l'augmentation des activités.

**Votre marge de profit brut** est l'argent qu'il vous reste après avoir déduit les coûts de production des biens ou des services du prix de la vente. Si vous vendez pour 10 \$ un objet qui vous coûte 3 \$, votre marge de profit brut est de 7 \$ ou 70 % ( $[7 \div 10] \times 100$ ).

**Votre marge de profit net** est ce qui vous reste après avoir déduit aussi des revenus les frais de fonctionnement et les frais administratifs. Dans l'exemple ci-dessus, si les frais administratifs et de fonctionnement sont de 3 \$, votre marge de profit net est de 4 \$ ( $10 \$ - 3 \$ - 3 \$$ ) ou 40 % ( $[4 \div 10] \times 100$ ).

Votre plan peut nécessiter une croissance lente ou rapide selon les éléments suivants :

- la demande de la clientèle et la réaction à votre produit ou au marketing;
- ce que vous souhaitez que votre entreprise devienne en bout de ligne (voir la section 1 : Décider de croître)
- vos valeurs personnelles relativement à l'argent, le risque et le contrôle (voir la section 9 : S'endetter)

Sans liquidités, vous ne pouvez croître. Plus votre croissance doit être rapide, plus le défi sera grand (votre entreprise peut devenir une « éponge à argent »).

Vous aurez peut-être à relever d'autres défis. Votre entreprise peut être sujette à des fluctuations saisonnières. Vous pouvez également décrocher un marché important avec un grand client qui vous obligera à changer votre façon de fonctionner.

## Articuler son cheminement pour diminuer les préoccupations

Maintenir des mouvements de trésorerie positifs signifie contrôler son argent. Quelles sont les rentrées d'argent et quelles sont les sorties d'argent? À quel moment? Les experts financiers recommandent que vous examiniez votre solde au moins au début et à la fin de chaque mois. Si vous ne possédez pas de système pour les prévisions et une comparaison entre le budget et les mouvements de trésorerie réels, demandez à votre comptable ou à la personne qui tient vos livres de vous aider. Vérifiez si votre programme de comptabilité comprend des caractéristiques d'analyse des mouvements de trésorerie. En établissant des prévisions bien fondées, vous pouvez prévoir et gérer les hauts et les bas.

Les stratégies suivantes peuvent vous aider à maintenir les mouvements de trésorerie :

**La rentabilité est prioritaire** : Ne confondez pas les ventes et les profits. Ce sont les profits qui alimenteront la croissance de votre entreprise si vous n'avez pas l'intention d'emprunter. Établissez clairement vos marges de profit et protégez-les. Faire des compromis sur les prix pour attirer de nouveaux clients peut aider le flux de trésorerie, mais cela ne contribuera pas à la croissance de votre entreprise.

**Mettre l'accent sur le cœur de l'entreprise** : Cherchez surtout à offrir le « bon » produit ou service au « bon » client et au « bon » prix. Si vous ne savez pas clairement en quoi cela consiste, consultez la section 5 : Trouver le cœur de votre entreprise. Examinez la possibilité de laisser tomber des produits ou des services qui immobilisent vos fonds et génèrent peu de profits pour vous concentrer sur ceux qui sont les plus rentables.

**Gérer les rentrées et les sorties de fonds** : Parfois, vous avez les liquidités dont vous avez besoin, mais vous devez les gérer judicieusement pour qu'elles travaillent pour vous.

- **Gérer vos rentrées de fonds** signifie veiller à ce que la facturation soit faite, les paiements reçus et les dépôts effectués le plus rapidement possible. Ne craignez pas de dire à vos clients que, en tant qu'entreprise en pleine croissance, vous pourrez leur offrir de meilleurs services s'ils vous paient en temps. Cherchez à savoir ce que vous pourriez faire pour les aider à vous payer plus rapidement.
- **Gérer les sorties de fonds** signifie payer vos dépenses d'une manière opportune et rentable. Vous voudrez peut-être négocier les modalités de crédit avec vos fournisseurs ou payer les factures à la date due plutôt qu'à l'avance ou en retard.

**Chercher des sources de financement à court terme** : Si vos ventes sont en dents de scie ou fluctuent selon la saison, obtenez une marge de crédit ou un prêt à court terme. Vous pouvez également emprunter avec vos comptes débiteurs comme garantie auprès d'une société d'affacturage fiable. Utilisez votre carte de crédit judicieusement et, si vous empruntez d'un ami ou d'un membre de la famille, mettez en place une entente ferme.

**L'inventaire n'est pas de l'argent comptant** : Qu'il s'agisse de matières premières ou de produits finis, tout ce qui attend sur les tablettes vous coûte de l'argent. Ils ne génèrent pas de profit tant qu'ils ne sont pas vendus. Trouvez des façons de diminuer votre inventaire par une meilleure efficacité dans les commandes, la livraison ou la gestion de la production. Essayez de trouver des solutions de « juste à temps ».

**Mettez à profit les réserves de vos fournisseurs** : Les relations avec les fournisseurs sont vitales (sachez quand négocier les achats et quand demander une faveur). Certains fournisseurs offrent systématiquement du financement. N'ayez pas peur de demander des délais de paiement plus longs si vous en avez besoin, mais ne mettez pas votre réputation en péril en payant en retard.

Il existe deux sources fondamentales de financement pour la croissance d'une entreprise :

**Fonds externes** : Ces fonds comprennent les prêts, les comptes créditeurs, les investisseurs et les autres sources à l'extérieur de l'entreprise.

**Fonds internes** : Bien qu'à court terme ils puissent inclure les comptes débiteurs, à long terme, ils ne proviennent vraiment que des profits.

## Ressources

---

### SITES WEB

- Pour de l'information sur les taxes provinciales ou d'autres services aux petites entreprises, visitez le site du ministère des Petites entreprises et du Revenu, à l'adresse [www.gov.bc.ca/sbr](http://www.gov.bc.ca/sbr).

### FEUILLES DE TRAVAIL

- Vous pouvez télécharger des formulaires sur Excel pour des prévisions de trésorerie à partir du site Web du Women's Enterprise Centre, à l'adresse [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca).

### LECTURES RECOMMANDÉES

- MOHR, Angie. *Bookkeepers' Boot Camp: Get a Grip on Accounting Basics*, Self-Counsel Press, 2003.
- *Financial Understanding for Small Business*, Self Study Guide, [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca).
- *Financing – Keep that cash flowing* (et autres) [www.profitguide.com/maximize/](http://www.profitguide.com/maximize/)
- La Fondation Kaufman, à l'adresse [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org), offre divers articles sur la gestion des finances pendant la croissance. À partir de la page principale, suivez le lien vers la section « Growing Your Business ».
- CAMPBELL, Philip. *Never Run Out of Cash*. Grow and Succeed Publishing, 2004.



**Jinous Nouri  
Stick With Us  
Products**

**« Prenez des risques calculés. Si vous ne prenez aucun risque, votre croissance connaîtra des limites.**

**Le professeur de mon mari, à l'université, avait l'habitude de dire que, même lorsqu'on marche, on prend 50 p. 100 de risques, parce qu'on doit lever un pied et ne reposer que sur un seul pied pour avancer d'un autre pas. »**

*Chimiste en Iran où elle est née, Jinous Nouri a travaillé pendant des années à développer un produit épilatoire sans danger, sans produits chimiques et sans irritants, et assez sécuritaire pour que ses filles puissent l'utiliser. Après avoir immigré au Canada, elle n'a pas réussi à trouver un travail intéressant. Elle a donc décidé de lancer son produit sur le marché. En 1990, Jinous a commencé à produire MOOM dans sa cuisine.*

*Toute la famille a participé à la production et à l'emballage de MOOM dans leur résidence. Jinous a mis son produit en vente par différents moyens : en consignation dans de petites boutiques spécialisées, en personne, dans des marchés aux puces. La demande pour des produits de soins corporels à base d'herbes a alors pris son essor, et MOOM avait peu de concurrents. Le succès remporté dans des foires commerciales l'a amenée à offrir son produit à de plus grands magasins et, éventuellement, à des distributeurs. Il était temps de sortir de la cuisine.*

*Le seul problème, c'était que, pour croître, son entreprise avait besoin de financement. S'endetter n'était pas une tactique traditionnellement acceptée dans la culture de Jinous. « En Iran, explique-t-elle, s'endetter n'est pas considéré comme une bonne façon de lancer ou d'élargir une entreprise. » Dans son pays natal, l'endettement est plutôt perçu comme un signe d'échec.*

*Demeurer une toute petite entreprise ou vendre des parts de l'entreprise ne faisaient pas partie des options envisagées par Jinous. En fin de compte, elle a choisi d'obtenir un prêt parce que ce projet lui tenait à cœur. « L'énorme potentiel de notre produit qui comblait un besoin vital sur le marché pour des produits tout à fait naturels nous a convaincus que nous pouvions offrir à nos clients un choix différent qui n'existait pas (et n'existe toujours pas) ailleurs. »*

*C'était un risque, mais un risque calculé. Les coûts sont maintenus au minimum, les propriétaires ne se versent qu'une rémunération mensuelle peu élevée, et on effectue le plus grand nombre de processus possible sur place, y compris la conception de l'emballage et de l'équipement.*

*À l'heure actuelle, MOOM est produit dans les installations de l'entreprise à Richmond et est vendu dans des magasins, sur Internet et sur des chaînes de télévisions spécialisées dans la vente, comme QVC et le Shopping Channel en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, au Japon, en Corée et en Australie. On est loin de la cuisine et des produits en consignation, mais non loin de l'engagement de Jinous envers un produit naturel à 100 p. 100 qui a toujours été au cœur de son entreprise.*

---

Faire croître une entreprise peut susciter autant la peur que l'enthousiasme. Et si la croissance se faisait plus rapidement que ne le permettent les profits internes? Et si vous deviez acheter de l'équipement ou satisfaire un marché qui réagit trop rapidement?

Il existe deux grandes façons de financer votre entreprise :

- **Obtenir un prêt à long terme.** Souvent utilisés pour l'achat d'actifs, parce que les actifs garantissent le prêt, avec des garanties personnelles, s'il y a lieu. Les prêteurs établiront un échéancier de remboursement et un taux d'intérêt, et ils s'attendent à ce que les emprunteurs leur présentent des plans d'entreprise exhaustifs et des prévisions de trésorerie pour la durée du remboursement du prêt. Les prêts non garantis (utilisés pour le fonctionnement et les liquidités plutôt que pour les actifs) sont plus difficiles à obtenir et portent souvent des taux d'intérêts plus élevés.
- **Trouver un investisseur en actions.** La plupart des partenaires en actions sont prêts à investir dans votre entreprise pour une certaine participation. Au lieu d'un échéancier de remboursement, ils recherchent la croissance d'une entreprise, la rentabilité, un rendement sur le capital investi et une certaine participation à votre réussite. Dans certains cas, les investisseurs peuvent en venir à acheter votre entreprise.

Les financiers, qu'ils soient des banquiers ou des investisseurs, se font une certaine concurrence. Si votre entreprise est solide et saine, avec de bonnes possibilités de croissance, que vous avez fait vos devoirs et que vous pouvez présenter votre cas, c'est vous qui menez le bateau. Consacrez tout d'abord vos efforts à veiller à ce que la croissance de votre entreprise soit bien étayée, définie et réaliste. Faites appel à votre cercle de soutien et à vos conseillers professionnels pour vous aider à déterminer où il faut travailler encore plus.

Élaborez vos plans de croissance, y compris vos prévisions financières, pour vous-même. Il sera ensuite plus facile de les expliquer à d'autres.

## Risque versus récompense

En tant que femmes, nous mettons souvent le frein lorsque vient le temps de s'engager financièrement. Arrêtez-vous un moment et prenez le temps de vous poser les questions suivantes :

**Définir la récompense :** Où souhaitez-vous que se rende votre entreprise? Quelle est votre vision pour votre entreprise? Quelle est votre stratégie de sortie? (Voir la section 1 : Décider de croître)

**Décrire le risque :** Quels sont les risques financiers reliés à cette récompense? Énumérez tous les risques associés à votre vision ultime qui vous feraient sortir de votre zone de confort.

**Établir le ratio :** Habituellement, les risques et les récompenses sont reliés. Il n'est pas facile d'atteindre des résultats formidables sans un certain élément de risque. Qu'est-ce qui est le plus irrésistible; votre vision ultime ou votre besoin d'une sécurité financière? Si ces deux équations représentent des pourcentages qui, additionnés, donnent 100 p. 100, quel est le pourcentage de chacun?

**Adapter le risque :** Si votre grande priorité est la récompense (ce que votre entreprise peut accomplir), déterminez les mesures que vous pourriez adopter pour réduire les risques qui vous préoccupent. Vous souhaitez peut-être louer plutôt que d'acheter, impartir au lieu de produire, faire appel à des contractuels plutôt que d'embaucher. Vous voudrez peut-être vous concentrer sur un type particulier d'entreprise ou de client, mener une étude de marché supplémentaire, planifier un peu plus ou adopter de meilleures mesures financières.

**Adapter la récompense :** Si votre cible consiste à réduire les risques, examinez votre vision et déterminez ce que vous seriez prêt à laisser tomber pour vous sentir plus à l'aise. Continuez d'examiner et d'adapter votre vision jusqu'à ce que vous trouviez un équilibre qui fonctionne pour vous.

Selon une étude effectuée par Industrie Canada en 2000 sur le financement des PME au Canada, la moyenne de l'obtention de prêts pour les entreprises qui sont la propriété de femmes est de 80 %, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne pour les entreprises qui appartiennent à des hommes (80 %).

Cela suggère que, lorsqu'elles demandent un prêt, les femmes présentent une excellente demande.

## Ressources

### SITES WEB

- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, à l'adresse [www.deo.gc.ca](http://www.deo.gc.ca). Choisissez « Entrepreneuriat », puis « Autres ressources » et « Renseignements sur les sources de financement ».
- Vérifiez la bibliothèque des ressources du site Web du Women's Enterprise pour des articles sur la comptabilité et les finances, des formulaires de prévision des mouvements de trésorerie et des analyses de rentabilité, à l'adresse [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca), ou téléphonez ou 1 800 643-7014 pour prendre un rendez-vous pour une séance d'orientation professionnelle.
- Le Ministry of Economic Development de la Colombie-Britannique offre des programmes visant à aider les petites entreprises à accéder à du financement, à l'adresse [www.equitycapital.gov.bc.ca](http://www.equitycapital.gov.bc.ca) ou par téléphone au 1 800 665-6597.
- Small Business BC, à l'adresse [www.smallbusinessbc.ca/financing](http://www.smallbusinessbc.ca/financing).
- La Banque de développement du Canada offre 2 ressources intéressantes : Démystifier votre banquier, qui vous prépare à traiter avec le monde de la finance, et le Calculateur de ratios, qui vous aide à cerner votre santé financière. Vous trouverez ces deux outils sur le site Web de la BDC, à l'adresse [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca). Suivez les liens à partir de la rubrique Femme entrepreneur.

### OUVRAGES ET GUIDES

- Mohr, Angie. *Bookkeepers' Boot Camp: Get a Grip on Accounting Basics*. Self Counsel Press, 2003.
- *Financial Understanding for Small Business, Self Study Guide*, [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca)
- Le planificateur d'entreprise interactif de Small Business BC, des échantillons de plans d'entreprise et d'autres ressources, à l'adresse [smallbusinessbc.ca](http://smallbusinessbc.ca). Suivez le lien « Small Business Guides » vers la page « Business Planning ».
- Voir « Start and Run Guides », à l'adresse [www.self-counsel.com](http://www.self-counsel.com).

### AUTRES LIENS

- De nombreuses institutions financières fournissent aux petites entreprises des services de counseling, souvent adaptées aux femmes, aux jeunes ou aux Autochtones. Informez-vous auprès des coopératives de crédit ou des banques.
- Money Links, Vancouver Enterprise Forum [www.vef.org/angels/moneylink.htm](http://www.vef.org/angels/moneylink.htm)
- Programme de prêts CAP : [www.deo.gc.ca/finance/programs/microABLED\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/finance/programs/microABLED_f.asp)
- Business Basics for Entrepreneurs de Mike Volker : [www.vef.org/angels/moneylink.htm](http://www.vef.org/angels/moneylink.htm)
- Business Development Bank of Canada : [www.vef.org/angels/moneylink.htm](http://www.vef.org/angels/moneylink.htm)
- Sociétés d'aide au développement des collectivités : [www.communityfutures.ca/](http://www.communityfutures.ca/)
- Société pour l'expansion des exportations [www.growth.edc.ca](http://www.growth.edc.ca)
- Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, à l'adresse [www.cybf.ca/](http://www.cybf.ca/)
- International Finance Corporation : [www.ifc.org/](http://www.ifc.org/)
- Financement [www.profitguide.com/maximize/](http://www.profitguide.com/maximize/)

# Prendre soin de vous



**Brenda Palmer**  
**Mrs. Palmer's Pantry, Inc.**

**« Le matin, je me lève très tôt. J'ai alors le temps de prendre mon café dans le calme et d'établir clairement ce que je dois accomplir dans la journée.**

**Je fais ensuite une liste. Tant que mes activités ne sont pas écrites sur papier, elles ne sont que des souhaits; lorsque je les écris, elles deviennent des buts.**

**J'utilise ma liste pour garder l'œil sur ces buts. Elle m'aide également à dire non et à établir mes limites. C'est plus facile de dire à la personne qui me demande quelque chose que je vais l'inscrire à la fin de ma liste et que je le ferai lorsque j'en aurai terminé avec mes autres priorités. »**

*Il y a dix ans, Brenda Palmer était une mère de famille monoparentale avec trois enfants et un bébé, qui fabriquait de l'antipasto dans sa cuisine pour ses amis et sa famille. Maintenant, dans son installation de 3 000 pieds carrés de Cranbrook, on fabrique plus de 15 variétés de produits d'épicerie fine comme de l'ail rôti, une gelée aux oignons caramélisée, une sauce BBQ à l'abricot et au gingembre et une confiture aux bleuets sauvages de la Colombie-Britannique.*

*Avec toute son énergie, Brenda Palmer n'hésite pas à saisir les possibilités lorsqu'elle les voit et ne lâche pas souvent prise. Ses produits sont achetés et servis par des clients aussi importants que Urban Fare, les épiceries fines, les magasins Safeway des quatre provinces de l'Ouest et Air Canada, qui offre son antipasto et ses croustilles de pita cuites au four aux voyageurs sur ses vols sortant de Vancouver et de Toronto.*

*Comment arrive-t-elle à gérer tout à la fois ses obligations familiales et la croissance de son entreprise?*

*« J'étais tellement tiraillée de toute part quand j'ai lancé mon entreprise », affirme-t-elle. « Je n'en pouvais plus. J'ai alors décidé d'être très honnête. Je crois fermement à la communication. J'ai dit clairement aux enfants ce qu'ils devaient faire pour m'aider et pourquoi ils devaient le faire... que ce soit à la maison ou pour l'entreprise. Les enfants m'aident encore, parce que nous fabriquons encore nos étiquettes à la main. »*

*Au travail, Brenda n'en pouvait plus d'être « occupée », parce qu'elle essayait de tout contrôler en même temps. Tout est devenu clair lorsque son comptable lui a demandé d'aller s'asseoir au Burger King pendant une heure et de regarder comment les membres du personnel travaillent de manière ardue pour gagner leur salaire. Aucun patron ne vient faire le travail à leur place. Elle ne devait donc pas faire le travail de ses employés.*

*Brenda a appris à établir des limites et à les respecter. « On doit s'attendre à ce que les personnes effectuent le travail pour lequel on les rémunère », explique-t-elle. « Nous avons tendance à tout nous mettre sur le dos et à tout faire nous-mêmes. Les femmes ont trop facilement tendance à se sentir coupables. On ne peut aller de l'avant si on ne cesse de faire des pas en arrière. »*

*Brenda sait aussi quand il est temps d'aller de l'avant. Lorsqu'elle a appris, il y a cinq ans, que la Maison Blanche faisait partie de sa clientèle, elle a décidé qu'il était temps de laisser tomber les foires et les marchés agricoles, et elle n'a jamais regardé en arrière depuis.*

---

Un des dangers d'être son propre patron est qu'on oublie souvent qu'il faut planifier stratégiquement tous les aspects de sa vie, pas seulement les mécanismes de l'entreprise. Il semble facile de réagir à tout au fur et à mesure que les choses surviennent (les demandes de la vie familiale, les demandes de l'entreprise, les possibilités) sans tenir compte des conséquences d'assumer encore une autre responsabilité.

Si vous avez lancé votre entreprise, c'est que vous êtes probablement une personne qui fonce, qui est capable de mener de front une grande quantité et variété de tâches. Vous vous en mettez probablement trop sur les épaules sans vous en rendre vraiment compte.

Même si vous débordez d'énergie, vous finirez un jour ou l'autre par en manquer si, au fur et à mesure que vous ajoutez de nouvelles activités à votre liste et que votre entreprise prend de l'expansion, vous ne trouvez pas une façon d'éliminer ou de déléguer certaines tâches. Si vous ne voulez pas vous écrouler, vous devez prendre soin de vous et vous placer parmi vos priorités.

En bref, le temps à ses limites, comme votre énergie et vous-même.

## Tout contrôler

La plupart des femmes qui travaillent avouent qu'elles sont stressées et que leur vie manque d'équilibre.

En tant que propriétaire d'entreprise, cependant, vous avez l'avantage de pouvoir contrôler mieux votre vie que quelqu'un qui a un patron. Vous ÊTES le patron. Encore une fois, plutôt que d'en faire plus, consacrez du temps à cerner les stratégies qui vous permettront de faire plus des bonnes choses. Laissez l'exécutant derrière vous et planifiez comment vous concentrer sur les priorités. Les stratégies suivantes peuvent vous aider :

**Une liste des « choses à ne pas faire ».** Déterminez exactement ce que vous laisserez tomber et ce que vous déléguerez, de manière temporaire ou permanente, afin de vous concentrer sur la croissance de votre entreprise. Pensez au travail, aux personnes, au temps et à l'argent. Déterminez pendant combien de temps vous abandonnerez les activités. Gardez cette liste avec vous et consultez-la souvent.

**Concessions.** Chaque fois que vous ajoutez un élément à votre travail, choisissez ce que vous abandonnerez.

**Séances de planification hebdomadaires.** Débranchez le téléphone, fermez la porte du bureau et réexaminez votre vision pour votre entreprise. Utilisez ce temps pour réfléchir à vos activités et harmoniser vos activités de la semaine à votre vision.

**Concentration sans failles.** Gardez toujours à l'esprit le cœur de votre entreprise et votre vision pour l'avenir. Posez-vous la question suivante : Est-ce la meilleure façon d'utiliser mon temps actuellement? Si ce n'est pas le cas, n'hésitez pas à modifier ce que vous faites pour remettre l'accent sur ce qui est important.

**Vérifier vos attentes.** Ce que vous tentez d'accomplir est-il réaliste? Évitez les frustrations en examinant clairement non seulement vos buts, mais également l'échéancier pour ce que vous tentez d'accomplir.

**Contexte.** Si vos priorités changeaient aujourd'hui, sauriez-vous ce qu'il faut laisser tomber? Pourriez-vous réagir avec souplesse?

**Une récréation hebdomadaire.** Essayez quelque chose de nouveau et de différent. Prenez le temps de vous amuser et de reprendre le pouls de votre créativité. Relaxez seul, avec votre conjoint(e) ou avec des amis.

**Protégez le temps que vous passez avec votre famille.** Si vous avez besoin de passer du temps avec votre famille, protégez ce temps autant que possible; définissez clairement les limites. Souvenez-vous que cela fonctionne dans les deux sens. Essayez aussi de faire comprendre à votre famille l'importance du temps que vous consacrez à votre entreprise. Se sentir coupable peut saper une grande quantité de votre énergie.

**Découvrir la joie de dire « non ».** Pratiquez, devant le miroir s'il le faut, ce que vous ferez pour protéger vos limites. Si vous n'êtes pas sûr de ce que vous devez faire, prenez le temps d'y réfléchir. Demandez-vous quelle est la meilleure façon d'utiliser votre temps actuellement.

Plus de 70 % des femmes canadiennes qui dirigent une entreprise sont mariées et près d'un tiers de ces femmes ont des enfants de moins de 12 ans. Ajoutez à cela la tendance, pour cette génération, de prendre soin de leurs parents âgés, et le temps devient le plus grand défi de ces femmes entrepreneurs.

*Women Entrepreneurs: Leading the Charge.  
Rapport de la CIBC 2005*

## Ressources

### SITES WEB

- Examinez la bibliothèque des ressources du site Web du Women's Enterprise Centre, à l'adresse [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca), ou téléphonez au 1 800 643 7014 pour prendre un rendez-vous pour une séance d'orientation professionnelle sans frais.
- Information et ressources sur Internet : [www.gov.bc.ca](http://www.gov.bc.ca)
- Examinez la bibliothèque pour des articles sur l'équilibre dans votre style de vie, à l'adresse [www.beyourownboss.org](http://www.beyourownboss.org)
- Conciliation travail-vie et nouveaux défis dans les milieux de travail, [www.rhdcc.gc.ca](http://www.rhdcc.gc.ca). Dans la colonne « Entreprise », cliquer sur « Le travail et les milieux de travail ».

### LECTURES RECOMMANDÉES

- EDWARDS, Paul et Sarah. *Secrets of Self-Employment (Working from Home)*, Tarcher, 1996
- *Briefcase Moms - Success, Balance, Life*, qui comprend le livre de Lisa Martin, des adresses de sites Web et un certain nombre de ressources. [www.briefcasemoms.com](http://www.briefcasemoms.com)
- CAMERON, Julia. *The Artist's Way : A Course in Discovering and Recovering Your Creative Self*. Pan MacMillan, 1995

# Ressources clés

Lancer sa propre entreprise ou devenir un travailleur autonome est une décision délibérée qu'adoptent un nombre croissant de femmes en Colombie-Britannique. Que vous soyez célibataire ou mariée, que vous choisissiez de lancer une entreprise parce que vous aimez ce style de vie ou parce que vous aimez les affaires, vous pouvez créer l'entreprise qui vous offrira la meilleure combinaison de défis, de contrôle et de souplesse pour vous.

Faire croître une entreprise peut prendre des formes très diverses, d'une simple augmentation de votre rémunération horaire à la pénétration des marchés internationaux. La meilleure forme de croissance est celle qui correspondra à vos goûts et à vos besoins. Quelle que soit la forme de croissance que vous choisirez, la croissance d'une entreprise est une véritable aventure. Comme pour n'importe quelle aventure, vous apprécierez beaucoup plus le « voyage » si vous savez où vous souhaitez aller, si vous préparez vos valises en conséquence, si vous gérez bien votre temps et votre argent, et si vous choisissez bien vos compagnons de voyage.

La Colombie-Britannique peut vous offrir un large éventail de ressources pour vous aider dans la gestion et l'expansion de votre entreprise, quelle que soit sa taille. La présente liste générale des ressources n'est qu'un point de départ et peut vous mener à de l'information et des solutions plus spécifiques pour la croissance de votre entreprise.

## Colombie-Britannique

- Examinez la bibliothèque des ressources du site Web du Women's Enterprise Centre, à l'adresse [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca), ou téléphonez au 1 800 643 7014 pour prendre un rendez-vous pour une séance d'orientation professionnelle sans frais.
- Small Business BC, [www.smallbusinessbc.ca](http://www.smallbusinessbc.ca), téléphone : 1 800 667-2272 ((604) 775-5525 à Vancouver).
- OneStop BC offre des services aux entreprises en direct et dans ses kiosques dans toute la province. Visitez son site Web à [www.bcbusinessregistry.ca](http://www.bcbusinessregistry.ca). Téléphonez au OneStop Help Desk au 1 877 822-6727 pour trouver le kiosque le plus près de chez vous.
- Pour trouver les programmes ou les ministères du gouvernement provincial, téléphonez à Enquiry BC, au 1 800 663-7867 (387-6121 à Victoria, ((604) 660-2421 à Vancouver). ATS pour les personnes sourdes, téléphonez au 1 800 661-8773 ((604) 775-0303 à Vancouver). Envoyez un courriel à [EnquiryBC@gems3.gov.bc.ca](mailto:EnquiryBC@gems3.gov.bc.ca).
- Chambre de commerce de la Colombie-Britannique à [www.bcchamber.org](http://www.bcchamber.org).
- Bureau d'éthique commerciale du Canada : Mainland BC à [www.bbbvan.org](http://www.bbbvan.org) ou au (604) 682-2711; Île de Vancouver à [www.bbbvanisland.org](http://www.bbbvanisland.org) ou au (250) 386-6348.
- Le site Web Be Your Own Boss pour les entrepreneurs de Vancouver à [www.beyourownboss.org](http://www.beyourownboss.org).
- La maison d'édition International Self-Counsel Press – dont la propriétaire est une femme de Colombie-Britannique – offre un choix de guides pour le « démarrage et la direction » d'entreprises, entre autres, d'artisanat, d'édition, de guides touristiques, de chambres d'hôtes et de regrattier. Vous pouvez trouver ces guides dans la section « Business Books » du site Web de Self-Counsel Press à [www.self-counsel.com](http://www.self-counsel.com) et dans les bibliothèques publiques.

## Canada

- Ressources que Diversification de l'économie de l'Ouest Canada met à la disposition des entrepreneurs : [http://www.deo.gc.ca/ent/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/ent/default_f.asp)
- Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien – Plusieurs organisations intégrées qui procurent aux entrepreneurs l'expertise dont ils ont besoin pour lancer une nouvelle entreprise ou agrandir une entreprise existante. Le réseau inclut les Centres de services aux entreprises du Canada, les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les bureaux de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, les Organisations francophones à vocation économiques et les bureaux régionaux de DEO dans l'Ouest canadien. [www.wd.gc.ca/pos/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/pos/default_e.asp)
- **Gérer pour réussir en affaires** <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbs-gprea.nsf/fr/Home>  
Bienvenue sur le site Web Gérer pour réussir en affaires -- un portail pour les propriétaires et dirigeants de petites et moyennes entreprises qui sont en quête de sources d'information pratique, d'outils et de conseils pour les aider à dépister des solutions en temps opportun à des défis de gestion en affaires.
- « Femme entrepreneur » sur le site Web de la Banque de développement du Canada à [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca) ou au 1 877 BDC-BANX (232-2269).
- Industrie Canada à [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca).
- Informations du gouvernement sur les entreprises au Canada à <http://portaildesaffaires.ca>
- Ressources aux entreprises à <http://strategis.ic.gc.ca>.
- Centre de services aux entreprises du Canada à <http://cbcs.org>.
- Sociétés d'aide au développement des collectivités à [www.communityfutures.ca](http://www.communityfutures.ca).

---

## Pour les entrepreneurs des Premières nations

- First Citizens Fund à [www.mcaaws.gov.bc.ca/fcfund](http://www.mcaaws.gov.bc.ca/fcfund).
- First Business à [www.rstbusiness.ca](http://www.rstbusiness.ca) ou au 1 800 551-2276 et au (604) 775-6299.
- « Entrepreneur autochtone » sur le site Web de la Banque de développement du Canada à [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca) ou au 1 877 BDC-BANX (232 2269).
- Entrepreneurs autochtones au Canada à <http://abc-eac.ic.gc.ca>.  
Téléphone : (604) 666-3871 en Colombie-Britannique.

## Pour les entrepreneurs ethnoculturels

- Société de développement économique de la Colombie-Britannique à [www.sdec.com](http://www.sdec.com). Téléphone : 1 877 732-3534 ((604) 732-3534 à Vancouver).
- Association des Chinoises entrepreneurs, 1788, rue Broadway ouest, bureau 905, Vancouver (C.-B.) V6J 1V1. Téléphone : (604) 222-9789.
- United Chinese Community Enrichment Services Society (SUCCESS), Business Development Centre à [www.success.bc.ca](http://www.success.bc.ca) (cliquez sur « Info Centre Ū »).  
Téléphone : (604) 732-3278.
- Ethno Business Council of British Columbia à [www.ethno.org](http://www.ethno.org).  
Téléphone : (604) 687-6631. 1361, rue Robson, Vancouver (C.-B.) V6E 1C6.

## Pour les jeunes entrepreneurs

- Young Entrepreneurs Association BC (YEABC) à [www.yea.ca](http://www.yea.ca) ou au 1 888 639-3222.
- « Jeune entrepreneur » sur le site Web de la Banque de développement du Canada à [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca) ou au 1 877 BDC-BANX (232-2269).
- La Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs à [www.cybf.ca](http://www.cybf.ca).

## Pour les entrepreneurs handicapés

- Employment Program for Persons with Disabilities du Ministry of Human Resources (MHR), [www.mhr.gov.bc.ca](http://www.mhr.gov.bc.ca) (cliquez sur « Information for Persons with Disabilities »). Téléphonnez à Enquiry BC au 1 800 663-7867 (387-6121 à Victoria, (604) 660-2421 à Vancouver) pour savoir où « se trouve le bureau de MHR le plus proche de chez vous ».
- Fonds d'intégration pour les personnes handicapées à [www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca).  
Téléphone : 1 800 206-7218.
- Entrepreneurs with Disabilities Network à [www.communityfutures.ca](http://www.communityfutures.ca).
- Guide pour les petites entreprises canadiennes de l'Agence du revenu du Canada, publication n° RC4070 (F) Rév. 01, offert en Braille ou en gros caractères ou sur cassette ou sur disquette. Téléphone : 1 800 267-1267.

## FAIRE CROÎTRE VOTRE ENTREPRISE : RÉCAPITULATION

- 1. Définir la croissance :**  
Cernez ce que vous voulez, pour vous-même, et où vous souhaitez aller.
- 2. Préparer la croissance :**  
Créez votre réseau de soutien personnel et professionnel, et entourez-vous de ce soutien. Offrez-vous une promotion en assumant un rôle plus élevé.
- 3. Favoriser la croissance :**  
Débarrassez-vous des « bagages inutiles » et concentrez-vous sur ce qui est important. Créez délibérément et intentionnellement les voies de votre croissance.
- 4. Gérer la croissance :**  
Augmentez votre confiance en prévoyant les hauts et les bas dans la croissance : les personnes, les aptitudes, l'équipement et l'argent.
- 5. Établir les limites de la croissance :**  
Gardez vos priorités à l'oeil... vous ne pouvez tout faire, pour tous, toujours.

---

## Ressources générales

- Faire croître votre entreprise – Liaison entreprise  
[http://www.rcsec.org/servlet/ContentServer?cid=1104766631263&pagename=CBSC\\_AB%2FCBSC\\_WebPage%2FAB\\_WebPage\\_Template&c=CBSC\\_WebPage&lang=fr](http://www.rcsec.org/servlet/ContentServer?cid=1104766631263&pagename=CBSC_AB%2FCBSC_WebPage%2FAB_WebPage_Template&c=CBSC_WebPage&lang=fr)
- MCGUCKIN, Frances. *Big Ideas for Growing Your Small Business*, 2ième édition, Eastleigh Publications.
- THRASHER, Barbara et SMID, Madelon. *Smart Women: Canadian Entrepreneurs who make money, featuring over 100 Canadian women entrepreneurs*, 2000
- COLLINS, Jim. *Good to Great*
- CHARAN, Ram. *Profitable Growth Is Everyone's Business: 10 Tools You Can Use Monday Morning*
- LONIER, Terri. *Smart Strategies for Growing Your Business*, 1999

*Faire croître une entreprise : un guide de ressources pour les femmes de la Colombie-Britannique, mis au point par le Women's Enterprise Centre, a été produit en octobre 2005 par les partenaires suivants. Nous souhaitons les remercier de leur contribution.*

**Gouvernement du Canada**

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada  
Women's Enterprise Centre

**Gouvernement de la Colombie-Britannique**

Ministry of Community Services  
(Women's and Seniors' Policy Branch)  
Ministry of Small Business and Revenue  
(Small Business Branch)

Publié par Women's Enterprise Centre  
[www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca)

**Catalogage des données de publication à Bibliothèque et Archives Canada**

Faire croître une entreprise : un guide de ressources pour les femmes de la Colombie Britannique, mis au point par le Women's Enterprise Centre

ISBN 0-9734699-4-3

1. Femmes d'affaires- Colombie-Britannique. 2. Entreprises exploitées par des femmes --Colombie-Britannique. 3. Travailleuses autonomes-Colombie-Britannique  
4. Nouvelles entreprises—Colombie-Britannique. I. Women's Enterprise Centre (Kelowna, C.-B.)

HF5382.67.C3G76 2005

658.1'1'08209711

C2005-905983-4

© Women's Enterprise Centre

**WOMEN'S ENTERPRISE  CENTRE**



Western Economic  
Diversification Canada

Diversification de l'économie  
de l'Ouest Canada



**BRITISH  
COLUMBIA**  
[www.gov.bc.ca](http://www.gov.bc.ca)