



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Gâteaux de Chloé

Ronde préliminaire Cas d'entrepreneuriat

Place à la jeunesse 2013

L'ENTREPRISE ET SA FONDATRICE

Depuis qu'elle est toute jeune, Chloé n'avait qu'un seul rêve : concevoir ses propres gâteaux d'anniversaire. Cette passion lui est venue la journée de la célébration du 50^e anniversaire de sa tante Julie, il y'a maintenant déjà 10 ans. Le gâteau de celle-ci était tout simplement magique aux yeux de Chloé. Depuis, cette magie qui résidait en elle ne l'a jamais quittée et à l'âge de 18 ans, elle se lance en affaires et crée sa propre compagnie qu'elle a nommée « Gâteaux de Chloé ».

Chloé Dupuis a aujourd'hui 20 ans, et vient tout juste de graduer du programme de gestion culinaire de la Cité Collégiale, le plus grand collège d'arts appliqués et de technologie de langue française de l'Ontario. Durant ce programme de deux ans, elle a acquis plusieurs connaissances quant à la gestion de la cuisine, à la préparation et à la présentation de spécialités culinaires. Suite à cette formation, Chloé se sent maintenant prête à aller de l'avant avec son rêve et surtout avec la vision qu'elle a pour « Gâteaux de Chloé ».

L'HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

À l'âge de 16 ans, Chloé s'est fait embaucher dans la cuisine de la Résidence d'Orléans, une résidence pour personnes âgées dans la région d'Orléans, à l'est d'Ottawa. Elle espérait acquérir de l'expérience en sciences culinaires afin d'en apprendre un peu plus sur la gestion d'une cuisine et elle espérait en apprendre davantage sur la préparation de gâteaux d'anniversaire. La cuisinière en chef l'a prise sous son aile, et l'a guidée tout au long de son séjour à la Résidence d'Orléans. Elle-même passionnée par les pâtisseries, Julie Lamontagne, cuisinière en chef, montra à Chloé tous ses petits trucs afin de préparer les meilleurs gâteaux. Elle lui expliqua que le secret réside dans l'amour que Chloé dédiera à la préparation de ses gâteaux.

Deux ans plus tard, Chloé se disait constamment qu'elle pouvait faire encore mieux. Elle avait mille idées en tête, mais elle ne pouvait les développer à la Résidence d'Orléans. Un jour, en parlant avec son copain Benoît Leclair, celui-ci lui dit qu'elle devrait tout simplement lancer sa propre entreprise et de poursuivre son rêve. C'est ce qui lui a toujours dit, puisqu'il n'a jamais senti une passion aussi grande chez quelqu'un. Il était lui-même prêt à l'aider, surtout qu'il comptait étudier en sciences commerciales dès septembre 2011. Il mentionne à Chloé que tant et aussi longtemps que le profit est réparti entre eux à 50 %/50 %, il sera toujours à ses côtés.

Tous deux finissaient leur 12^e année, et tous deux avaient déjà entrepris les démarches pour faire des études postsecondaires; Chloé en gestion culinaire à la Cité Collégiale, et Benoît, en entrepreneuriat, à l'École de gestion Telfer. Après mure réflexion, Chloé prit sa décision, quitta son emploi à la Résidence d'Orléans,

et alla de l'avant avec son rêve en créant « Gâteaux de Chloé », avec Benoît à ses côtés.

LES DÉBUTS DE « GÂTEAUX DE CHLOÉ »

Chloé et Benoît étaient conscients du fait que ça ne serait pas facile de lancer leur propre entreprise. Tous deux n'avaient pas grande expérience d'entrepreneur, et ne savaient pas trop par où commencer. Benoît proposa à Chloé de développer tout d'abord une charte de gâteaux qu'elle vendra afin que celui-ci développe un budget. Par contre, Chloé était perplexe de faire cela, puisqu'elle ne voulait pas offrir un menu à ses clients, mais elle comptait davantage sur la personnalisation de son produit à chaque consommateur. Pour elle, chaque gâteau devait être différent et s'adapter à la personnalité de la personne qui l'achète. Cependant, Benoît était incertain de cela puisqu'une charte de gâteaux simplifiera la tâche tant à Chloé qu'à lui. « Tu ne vas pas tout de même pas offrir une quantité illimitée de choix à tes clients! » lança Benoît à Chloé. Chloé était consciente de cela, puisqu'elle ne pouvait tout de même pas préparer des *gâteaux d'anniversaire*, des *gâteaux truffes au chocolat*, des *shortcakes*, des *gâteaux roulés*, des *gâteaux des anges* et ainsi de suite. La liste ne finirait tout simplement pas!

Chloé décida d'aller demander l'avis de celle qui l'a tant aidée; Julie Lamontagne. Julie était du même avis que Benoît; elle devait restreindre la variété de gâteaux qu'elle allait offrir à ses clients. Bien que déçue, Chloé devait se faire à l'idée que dans le monde des affaires, la vie n'était pas aussi facile, et qu'elle devait faire des sacrifices pour assurer une viabilité à long terme de son entreprise. Julie lui avait demandé ce qu'elle préférerait préparer le plus, et Chloé n'a pas hésité à répondre : des gâteaux d'anniversaire; puisqu'elle insistait sur le fait que la personnalisation de chaque gâteau était selon elle, l'aspect le plus important. Alors, Julie lui proposa de se spécialiser dans les gâteaux d'anniversaire, et d'offrir 3 différentes sortes de gâteaux finis¹ : chocolat, vanille et marbré et ensuite, personnaliser le glaçage qu'elle allait mettre sur le gâteau fini. Avec l'aide de Julie, ces deux femmes passionnées par les gâteaux préparent une charte de gâteaux pour « Gâteaux de Chloé ».

Une fois cette première étape franchie, arrivent plusieurs autres défis. Premièrement, Chloé n'avait pas d'autre lieu pour faire ses gâteaux que dans la maison de ses parents, là où elle vivait encore. Elle savait qu'elle allait être restreinte par l'espace, et l'équipement de base qu'elle avait était beaucoup trop petit afin de préparer plus que 2 gâteaux à la fois. Un gâteau lui demanda habituellement 5 heures de préparation; 20 minutes pour préparer le gâteau fini, 40 minutes de cuisson, 3 heures de refroidissement et finalement, 1 heure de décoration. Pendant le 3 heures de refroidissement, elle prépara le glaçage et tout l'aspect décoratif. Par contre, puisqu'elle n'avait pas d'autre endroit, ses parents acceptèrent qu'elle occupe la cuisine aussi longtemps qu'elle en avait besoin.

¹ Un gâteau fini est la partie d'un gâteau qui n'a pas encore de décoration ou de glaçage

Une fois ce problème réglé, il était maintenant temps pour Benoît de préparer le budget de l'entreprise pour le mois d'août 2011. Chloé lui fournit une liste complète des ingrédients dont elle aura besoin en tenant pour acquis qu'elle devait en préparer environ 10 par semaine. Benoît basa ses calculs selon les prix du supermarché Métro. Cela lui permit aussi de déterminer le prix d'un gâteau moyen avec les données recueillies sur les coûts fixes, et le prix auquel Sobey's et Délice Royal (les deux compétiteurs les plus importants de « Gâteaux de Chloé ») vendaient leurs gâteaux (**Voir annexe 1**).

Vous allez remarquer dans le budget de **l'annexe 1** que l'entreprise possède un investissement de 20 000 \$ provenant d'un investissement personnel de Chloé et Benoît, et des amis/parents de ceux-ci. Ils n'ont pas à repayer aucun d'entre eux et ils n'ont cédé aucune part de leur entreprise. Ces personnes voulaient tout simplement les aider puisque Benoît voulait s'assurer de commencer de bon pied. De plus, Benoît et Chloé estiment leur salaire à 1000 \$ fixe chacun.

Ravie que ces deux premières étapes soient franchies, Chloé était maintenant prête à aller de l'avant, et rechercher ses premiers clients. Par contre, Benoît apporta un bon point : « Tu ne peux pas commercialiser un produit qui n'a pas de nom! ». Chloé décida donc de choisir un nom simple, et qui permettra à ses clients de se le rappeler facilement, et opta pour « Gâteaux de Chloé ».

Au début du mois d'août 2011, Chloé avait déjà ses premiers clients, tous à travers du « bouche à oreille » et à travers sa page Facebook « *Gâteau de Chloé* ». Elle alla aussi souvent faire des présentations dans les résidences pour personnes âgées de la région d'Orléans, bien que cela ne lui apporta pas autant de ventes qu'elle le voulait. Benoît s'occupait majoritairement de la promotion de l'entreprise, tandis que Chloé passa ses journées dans la cuisine pour essayer de répondre à la demande qui grandissait peu à peu. À la fin de décembre 2011, Chloé était en mesure de répondre à une demande d'environ 20 gâteaux par semaine. Les clients venaient la voir, lui expliquèrent ce qu'ils voulaient. Elle faisait un dessin préliminaire et disait au client que le produit serait prêt dans les trois (3) prochains jours. Ils la payent une fois le travail terminé.

LA SITUATION ACTUELLE

Nous sommes actuellement en août 2013, et « Gâteaux de Chloé » fait face à une demande d'environ 50 gâteaux par semaine, soit 200 gâteaux par mois. Vous trouverez en **annexe 2** les profits de l'entreprise dans la dernière année. Vous remarquerez que les mois les plus occupés sont ceux de février (la Saint-Valentin, augmentation de 10 % par rapport aux ventes habituelles), octobre (Halloween, augmentation de 15 % par rapport aux ventes habituelles) et décembre (Noël, augmentation de 25 % par rapport aux ventes habituelles). Chloé consacre maintenant tout son temps à son entreprise puisqu'elle termina

ses études en avril 2013. Benoît, quant à lui, est en troisième année de son baccalauréat en sciences commerciales, avec option en entrepreneuriat.

Vous remarquerez aussi en **annexe 2** que Chloé et Benoît ont fait l'acquisition de deux réfrigérateurs au mois de novembre 2012 puisqu'ils rencontraient plusieurs problèmes quant à l'espace de rangement des gâteaux. Habituellement, Chloé appela ses clients aussitôt le gâteau fini, et ceux-ci venaient le chercher la journée même, puisque Chloé leur expliqua qu'elle voulait offrir un produit frais. Par contre, avec une demande de 30-40 gâteaux par semaine, il arrivait que quelques clients ne viennent pas chercher leur gâteau la journée même, et Chloé devait les entreposer. De plus, elle devait entreposer quelques ingrédients. Par chance, elle a pu se procurer ces deux réfrigérateurs pour le prix de 100 \$ chacun par des amis, et les installa dans le sous-sol de chez ses parents.

Benoît continuait de s'occuper des finances de l'entreprise et du marketing de celle-ci. Il ouvrit un compte de banque en janvier 2012, et s'occupait de tout l'aspect financier de l'entreprise. Il s'assurait aussi que Chloé avait assez d'ingrédients, et basait toujours ses prévisions du prochain mois avec les ventes du mois précédent en y ajoutant 7 % d'augmentation. Celui-ci détermina ce taux avec le taux moyen d'augmentation des ventes de la première année d'exploitation. Il était rare que Chloé manque d'ingrédients.

Benoît était lui-même « cuisinier » à présent, car Chloé ne pouvait répondre à la demande elle-même. Tous deux travaillaient très bien ensemble, et étaient en mesure de répondre à la demande dans un délai qui s'était allongé maintenant à 6 jours. Il arrivait aussi parfois que Chloé fasse appel à ses amis pour l'aider, surtout en temps occupé, comme Noël.

Chloé a su se créer une base assez importante de clients fidèles. Les clients aimaient la passion qu'elle dédiait pour faire la préparation de leur gâteau, et elle savait comment les personnaliser à chaque fois. Il était rare qu'un client soit déçu du travail de Chloé. Ce qui la différenciait de ses concurrents, c'est qu'elle pouvait rendre toute idée « hors du commun », réelle. De plus, les clients aimaient l'aspect familial de l'entreprise, et savaient que les gâteaux étaient au goût de ceux faits à la maison, beaucoup mieux que ceux retrouvés sur les étagères des épiceries. Finalement, 85 % de la clientèle de Chloé étaient francophones, et c'est un des aspects les plus importants de sa réussite puisque les clients aimaient traiter avec elle en français.

PENSER À LONG TERME

Benoît est un entrepreneur, et a décelé que l'opportunité était là pour agrandir « Gâteaux de Chloé ». La croissance continue de l'entreprise dans les deux dernières années lui laisse penser que ce n'est qu'un début. Présentement, les clients de l'entreprise sont majoritairement de la région Est d'Ottawa et de ses alentours : 42 % étaient d'Orléans, 34 % de Cumberland, 14 % de Rockland et

finalement, 10 % de la région du centre-ville d'Ottawa et de l'Ouest de la ville (**Voir annexe 3**). Benoît voulait se concentrer davantage sur la clientèle venant du centre-ville d'Ottawa et de l'Ouest de la ville puisqu'il croit que le marché dans l'Est de la ville est déjà saturé. Il croyait qu'en augmentant leur présence dans ces régions, les ventes augmenteraient de 25 % sur un an.

L'emplacement commençait à poser problème. L'équipement qu'a Chloé en main limitait une production réaliste et maximale de 50 gâteaux par semaine, soit la situation actuelle de l'entreprise. De plus, même avec ses deux réfrigérateurs, elle commençait à manquer de place pour entreposer ses gâteaux non-ramassés et ses ingrédients. Benoît savait que s'il voulait agrandir, il devait absolument trouver un nouvel emplacement. Il fit la découverte qu'une pizzeria fermait ses portes tout près de l'épicerie Sobeys à Orléans, soit à environ dix (10) kilomètres de Cumberland, et vingt (20) kilomètres du centre-ville d'Ottawa. L'emplacement était maintenant à louer, et celui-ci avait déjà une cuisine complète, ce qu'a besoin Chloé pour faire ses gâteaux. Il y'avait aussi plusieurs espaces de rangement, de grands réfrigérateurs et congélateurs de style « *Walk-In* » et même un comptoir à l'entrée pour prendre les commandes. Le seul investissement nécessaire serait pour la décoration du magasin, la peinture, la plaque avec le nom et toute la vaisselle/petits équipements nécessaires, le tout estimé à 2000 \$. Benoît réussit à négocier le loyer pour 1500 \$ par mois (tout inclus), avec une entente minimale de 2 ans, commençant au prochain mois, soit en septembre 2013. Benoît croit que la capacité de l'emplacement leur permettra de développer de nouveaux produits de pâtisseries (par exemple : des croissants aux amandes, des muffins, etc...) et de réduire le délai de finition des gâteaux à 3 jours. Il estime que cette nouvelle ligne de produits représentera 30 % des revenus des gâteaux de juillet 2013 avec une augmentation de 4 % par mois, et les coûts variables représentent 35 % des ventes de cette nouvelle ligne et ces coûts sont proportionnels aux ventes, donc restent constants à 35 %.

Benoît était persuadé qu'en concentrant plus d'efforts vers le centre-ville d'Ottawa et vers l'Ouest de la ville, tout en continuant à exploiter le marché actuel, les ventes actuelles de juillet 2013 augmenteraient de 25 % sur un an en plus de la croissance actuelle de 7 % par mois. Il comptait aussi sur une augmentation de 10 % sur ses ventes du mois d'octobre, de décembre et de février par rapport à l'augmentation de l'année dernière aux mêmes mois. Pour lui, bien que l'emplacement ne soit pas le plus optimal compte tenu de la distance du centre-ville d'Ottawa, il croit qu'à long terme, il n'y a aucun autre choix. Il était prêt à investir 7 000 \$ de ses propres fonds afin de démarrer le tout au mois de septembre 2013 (afin de couvrir les frais de location, de marketing, d'équipements et de décoration du magasin). Par contre, Benoît commençait à manquer d'idées pour commercialiser la compagnie. Le «bouche à oreille» fonctionne déjà très bien, mais il est conscient qu'il ne peut développer davantage un marché avec cette forme de marketing. Il a déjà une page Facebook et un compte Twitter ainsi que des cartes professionnelles. Il s'est souvent demandé si un site Web ne serait pas la solution, mais il n'a aucune connaissance dans la matière.

Chloé n'était pas aussi sûre que Benoît par rapport à un changement d'emplacement et de marché. Bien qu'elle soit consciente qu'un changement d'emplacement est absolument nécessaire afin d'agrandir, elle avait peur de perdre l'aspect familial, « fait maison » et francophone de son entreprise. En fait, Benoît proposa de changer le nom de l'entreprise pour que ce soit prononçable des deux langues (français et anglais), car il avait peur que le nom pose problème dans le marché qu'il cherche à percer. Cependant, Chloé ne voulait pas que la recherche d'un profit élevé surpasse sa passion et son amour qu'elle dévoue à la préparation de ses gâteaux. Elle est heureuse avec la situation actuelle de l'entreprise, et une augmentation de 7 % des ventes par mois lui suffit. Elle croit aussi qu'avec les estimations de Benoît, elle aurait besoin d'engager une ou deux autres personnes pour l'aider, mais elle n'est pas sûre que le budget suffise.

LE DÉFI

Chloé et Benoît se retrouvent devant une situation difficile. Il ne reste que 15 jours au mois d'août, et ils doivent prendre une décision sur l'emplacement du nouveau magasin avant le 25 août 2013.

Chloé et Benoît vous ont engagés pour leur donner votre opinion sur la situation. Ils croient qu'un avis externe est ce qui leur faut afin de faire leur choix. Votre travail comme consultants consistera à les guider vers la bonne solution. Préparez-leur une présentation professionnelle avec vos recommandations.

Assurez-vous d'inclure ces différents points dans votre présentation, **sans** pour autant répondre directement aux questions. Ils ne sont là que pour vous guider, mais assurez-vous d'inclure tous ces éléments dans votre présentation :

- a) **Faites une analyse FFOM de l'entreprise, en vous assurant de regarder tous les aspects internes de l'entreprise (forces et faiblesses) et de son environnement externe (opportunités et menaces).**
- b) **Analyser les différentes options qui s'offrent à Benoît et Chloé, en vous assurant de déceler les avantages et désavantages de chacune.**
- c) **Calculer les gains potentiels de « Gâteaux de Chloé » pour une période de 1 an, commençant en septembre 2013, en vous référant aux estimations de Benoît. Assurez-vous d'y inclure tant les bénéfices que les coûts, en prenant compte que les coûts variables varient proportionnellement aux ventes de juillet 2013 et que les salaires augmentent et restent fixes à 2000 \$ chacun. Ajoutez aussi les estimations des revenus et des coûts de la nouvelle ligne de produits. De plus, le prix de vente unitaire des gâteaux reste à 35 \$.**
- d) **Que recommandez-vous à Benoît quant à la commercialisation de l'entreprise vers le marché qu'il veut développer? Assurez-**

- vous d'inclure le plan de marketing actuel de l'entreprise dans votre analyse FFOM.**
- e) Proposez-leur l'option qui vous semble la meilleure, et assurez-vous de développer une mise en œuvre détaillée pour l'option choisie.**

Annexe 1

Détermination du prix de production moyen d'un gâteau de 18 "x 18"

1 gâteau 18"x18"	En g	En Kg	Méto (Kg)	Méto (prix)	Pour 1 gâteau
2 tasses de sucre blanc	550	0.55	1	2.47 \$	1.36 \$
1 tasse de beurre	225	0.225	0.454	5.00 \$	2.48 \$
4 œufs		4 œufs	12	3.49 \$	1.16 \$
4 cuillères à thé d'extrait de vanille	20	0.02	0.046	6.69 \$	2.91 \$
3 tasses de farine	345	0.345	2.5	3.99 \$	0.55 \$
3 1/2 cuillères à soupe de poudre à pâte	14	0.014	0.225	2.99 \$	0.19 \$
1 tasse de lait	225	0.225	4	3.97 \$	0.22 \$
Glaçage					
4 tasses de sucre en poudre	600	0.6	1	3.79 \$	2.27 \$
4 cuillères à table de beurre	60	0.06	0.454	5.00 \$	0.66 \$
4 cuillères à table de lait	60	0.06	4	3.97 \$	0.06 \$
1 cuillères à thé d'extrait de vanille	5	0.005	0.046	6.69 \$	0.73 \$
Total					12.59 \$

Détermination du prix de vente des gâteaux de « Gâteaux de Chloé »

Détermination du prix de vente	
Délice royal	
Gâteau 10" x 10"	38.98 \$
Sobeys	
Gâteau 10" x 10"	25.99 \$

Prix moyen d'un gâteau 10" x 10" de Sobeys et Délice Royal	32.49 \$
--	----------

Prix pour un gâteau 18" x 18" de "Gâteaux de Chloé"	35.00 \$
---	-----------------

Annexe 1 (suite)

Budget du mois d'août 2011

Août 2011	Quantité	Flux monétaires
Encaisse au début du mois		0.00 \$
Revenus estimés		
Ventes de gâteaux	40	1,400.00 \$
Investissement des amis		20,000.00 \$
Total des revenus		<u>21,400.00 \$</u>
Coûts		
<i>Coûts variables</i>		
Ingrédients	40	503.60 \$
Décorations des gâteaux	40	120.00 \$
<i>Coûts fixes</i>		
Loyer		0.00 \$
Équipement		0.00 \$
Salaire Chloé		1,000.00 \$
Salaire Benoît		1,000.00 \$
Total des coûts		<u>2,623.60 \$</u>
Encaisse à la fin du mois		<u>18,776.40 \$</u>

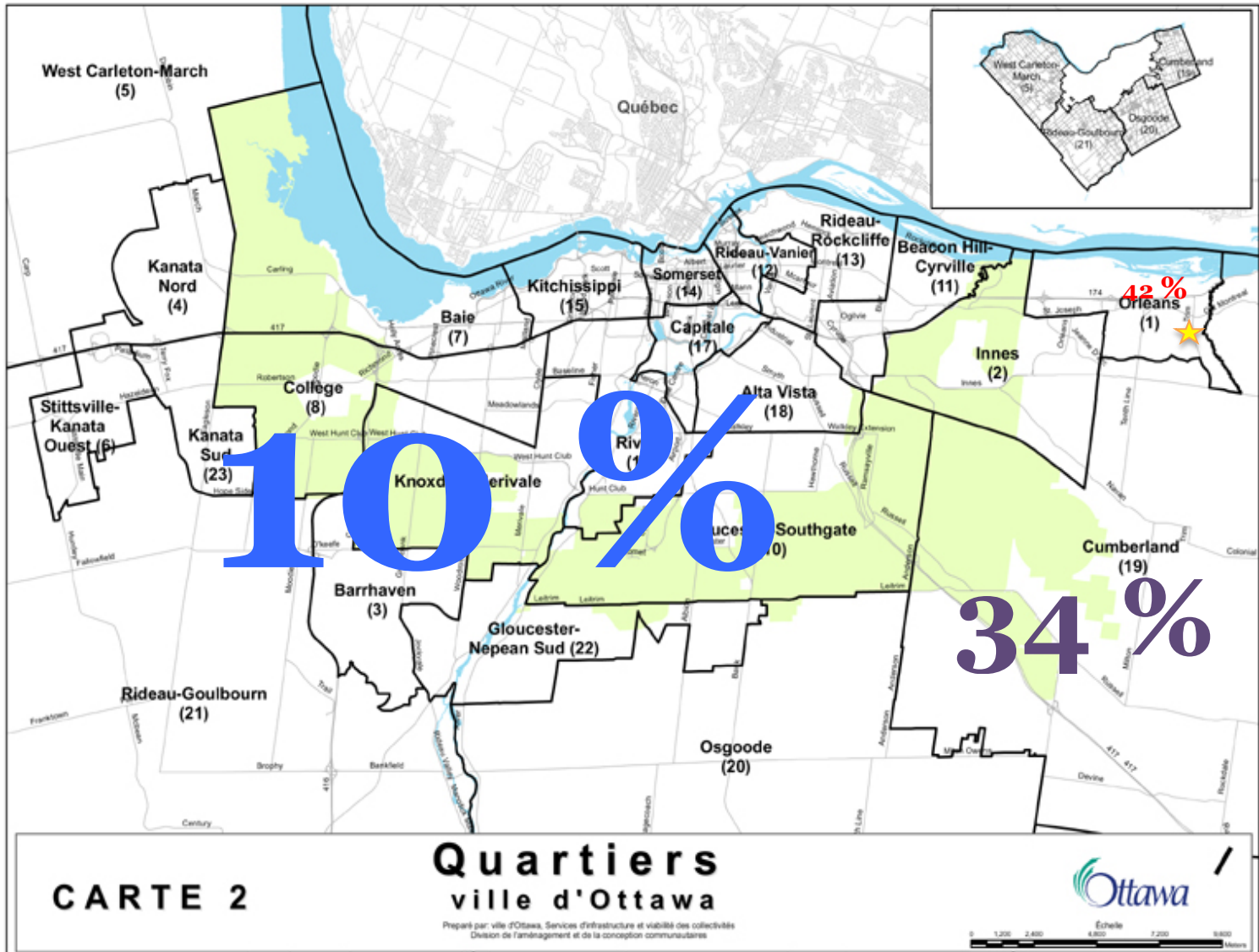
Annexe 2

Budget de la compagnie d'août 2012 à juillet 2013

Voir le fichier PDF « Gâteaux de Chloé_ Budget »

Annexe 3

Clientèle de « Gâteaux de Chloé » par région de la capitale nationale



Il est à noter que 14 % de la clientèle de « Gâteaux de Chloé » se situe à Rockland (ville de Clarence-Rockland), à une distance de 23.8 km d'Orléans et 38.7 km du centre-ville d'Ottawa.

★ = Emplacement du nouveau magasin