



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university



Un plan d'affaires rigoureux

Cas entrepreneuriat – Ronde préliminaire

Place à la jeunesse 2015

Instructions

Vous avez 180 minutes de préparation et le tout devra être envoyé au courriel ronde.preliminaire@gmail.com avant 12H00.

Rien ne va plus : il ne reste plus que 5 jours avant que Mélanie ne doive présenter son plan d'affaires devant les investisseurs. Elle se trouve devant une impasse et ne sait plus quelle décision prendre. Plusieurs éléments de son plan d'affaires sont incomplets, et elle a peur de ne pas le terminer avant l'échéance. Elle vous demande de jeter un coup d'œil à son plan d'affaires actuel et de la guider afin de le terminer son plan d'affaires.

LA FONDATRICE ET SON HISTOIRE

Mélanie Gloire est passionnée de photographie depuis qu'elle a 6 ans. À Noël de ses 14 ans, ses parents lui ont acheté sa première caméra professionnelle : une caméra EOS de Canon. Elle a développé un talent sans équivoque depuis. Mélanie a toujours été la personne-ressource pour des photos auprès de ses amis et de sa famille lorsqu'elle était jeune. Pour que ça soit des photos de mariage, des portraits ou même des photos de nouveau-nés, Mélanie était toujours compétente pour le service. Elle n'a jamais chargé pour ses services lorsqu'elle était jeune. Par contre, la majorité de sa famille et même de ses amis lui offraient une récompense pour le produit final. Il n'a alors pas été long avant qu'elle ne réalise le potentiel de son talent à long terme.

À la fin de ses études secondaires, le choix de Mélanie fut facile. Elle a suivi un programme en photographie à la Cité collégiale, le plus grand collège d'arts appliqués et de technologie de langue française de l'Ontario. Elle a développé une formation complète en photographie numérique : capture, édition, matériel, éclairage et scénarisation. Après 2 ans d'études, Mélanie sentait qu'elle avait tous les outils en main afin d'avoir du succès dans le domaine. Sa formation technique était le dernier morceau du puzzle qui lui manquait. Elle était consciente que la photographie était une question de technique : éclairage, posture et sens du rythme.

Mélanie refusa de travailler pour une entreprise où son talent serait exploité à des fins financières. Sa passion pour la photo était la vraie raison d'être de son talent. Une photo, c'est la saisie d'une mémoire, d'un souvenir qui sera gravé à jamais sur un papier de photographie. C'est ce qui motive Mélanie à poursuivre son rêve et non le profit potentiel qu'elle pourrait en soutirer.

SE LANCER EN AFFAIRES

C'est à l'âge de 21 ans que tout commence pour Mélanie. Elle était finalement prête à se lancer en affaires dans la ville d'Ottawa. Toutefois, elle n'avait pas l'argent nécessaire pour le faire. Elle a dû payer ses études postsecondaires dans sa totalité, et il lui reste peu d'économies. Elle devait absolument demander un prêt auprès de la banque.

Après un appel avec sa banque, Mélanie apprend qu'elle devrait préparer un plan d'affaires détaillé pour avoir un prêt. Ce n'est pas tout : elle n'a que deux semaines pour le faire. Son rendez-vous est le 12 octobre 2015 à 16 h. Elle devait agir rapidement. Avec son ordinateur dans les mains, elle commença à rédiger.

UN PLAN D'AFFAIRES RIGOUREUX

Mélanie souhaite que son modèle d'affaires soit centré autour de la valeur ajoutée de ses services. Elle croyait fortement que sa passion pour la photographie était ce qu'elle

devait exploiter comme modèle d'affaires pour la promotion de ses produits. Par contre, Mélanie était consciente que le défi ne serait pas facile. Elle n'arrêtait pas de se demander comment elle pouvait transformer sa passion en un moyen efficace de promotion.

Le premier élément de son plan d'affaires est bien évidemment son produit. Le monde de la photographie regorge de différents services : des photos de mariage, des portraits, des photos de graduation, des photos d'annuaires, des photos pour événements et ainsi de suite. Le choix pour Mélanie n'était pas facile. Elle était passionnée par chaque type de photographie. Elle était indifférente à offrir tous les services à la fois. Par contre, en faisant de la recherche, elle remarqua que ses concurrents offraient des services spécifiques. Ils se spécialisaient tous dans une moyenne de trois à cinq différents services et pas plus. Mélanie n'était pas certaine de la raison. Elle croyait fortement qu'elle était en mesure d'offrir tous les types de services photographiques et refuse de se limiter à seulement trois produits. La recherche détaillée sur les concurrents et de leurs services se trouve en **annexe A**. Mélanie s'intéresse aussi au profil de la population d'Ottawa. Elle espère que sa recherche en **annexe B** cachait la réponse à ses questions.

Le deuxième élément du plan d'affaires de Mélanie est le prix. Mélanie avait beaucoup de difficulté à quantifier ses services. Elle n'a jamais voulu le faire, puisqu'elle était passionnée par ce qu'elle fait. Par contre, elle est consciente que ses coûts sont extrêmement élevés. Elle ne pourrait survivre trop longtemps si ses prix n'étaient fixés de façon optimale. Mélanie, qui ne s'y connaît pas très bien en affaires, n'était pas certaine comment elle pouvait fixer ses prix. Est-ce qu'elle devait se comparer à ses concurrents? Ou est-ce qu'elle devait faire une analyse coûts-bénéfices afin de déterminer un prix qui lui permettra de couvrir ses coûts? La recherche de Mélanie se trouve dans les annexes A et C. En **annexe A** se trouve l'analyse de ses concurrents. En **annexe C**, se trouve une liste d'équipements que Mélanie nécessite pour ses sessions de photos ainsi que les coûts qu'elle prévoit avoir à couvrir pour chaque session.

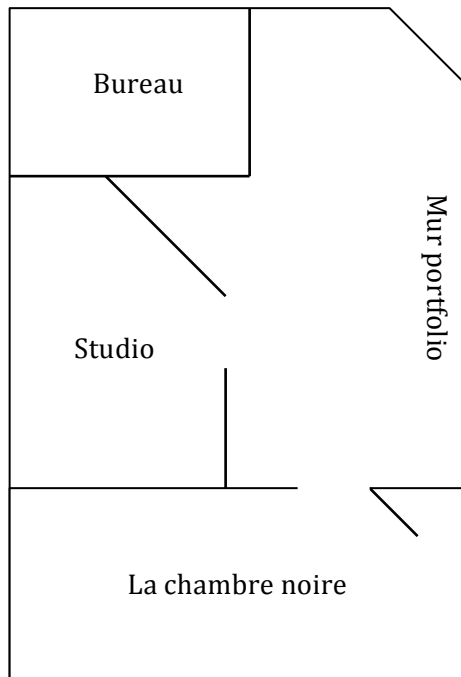
Le troisième élément du plan d'affaires de Mélanie est la distribution. Elle a longuement réfléchi à la question, mais elle est encore indécise sur ce sujet. Devrait-elle offrir ses produits uniquement dans son atelier, ou devrait-elle se déplacer aussi? Elle imagine qu'une fois qu'elle a décidé du type de service qu'elle allait offrir (produit), la réponse lui serait évidente. Encore une fois, Mélanie est assurée d'offrir tous les types de produits, donc elle se demande si elle ne devrait pas avoir une stratégie de distribution par type de photographie.

Néanmoins, Mélanie a déjà une idée en tête pour l'aménagement de son atelier. Elle était consciente que son atelier était un outil de succès important puisque c'était la première impression qu'auraient ses clients d'elle. Alors, Mélanie devait s'assurer d'aménager son atelier de façon optimale. Elle veut concevoir son atelier avec un mur rassemblant un portfolio de ses plus belles photos encadrées. De plus, elle veut y apposer une citation qui lit : « *La photographie est l'art de montrer de combien d'instantanés éphémères, la vie est faite* ». Elle espère alors pouvoir transmettre sa passion à ses clients.

Elle n'est par contre pas certaine de l'investissement nécessaire pour son atelier. En **Annexe D** se trouve une liste que Mélanie avait rapidement rédigée lors d'un de ses cours au collège — *Introduction au monde des affaires en photographie*. Elle espère que

cette liste lui permettrait de quantifier l'aménagement de son atelier et espère ne rien avoir manqué.

Figure 1- Plan de l'atelier de Mélanie



Finalement, Mélanie devait préparer une stratégie de promotion rigoureuse. Elle est consciente qu'elle ne peut pas réussir sans celle-ci. Elle manque par contre de créativité. Les types de questions qu'elle se pose sont :

- Quels outils utilisera-t-elle : publicité de masse, vente personnalisée, télémarketing, promotion des ventes, relations de presse, commandites?
- Quels médias seront les plus appropriés?
- Comment structurera-t-elle le message?
- Quel budget affectera-t-elle à la publicité?

Il était clair qu'elle devait transmettre sa passion à ses clients. Elle croit fortement que la valeur ajoutée de ses services réside dans cette passion. Le défi est par contre de définir une stratégie de promotion qui lui permettrait de réussir son objectif.

Elle ne peut par contre pas définir cette stratégie sans avoir défini le type de service qu'elle devait offrir. Tout dépendait de cela. La promotion doit être définie selon son type de clientèle.

Elle veut aussi créer un site Web pour sa compagnie. Par contre, elle a peu d'expérience dans le sujet, et n'est pas certaine comment elle devrait structurer son site Web.

LE DÉFI

Nous sommes le 7 octobre, et il ne reste plus beaucoup de temps avant la rencontre de Mélanie avec la banque. Mélanie avait encore beaucoup de travail à faire. Elle n'avait même pas encore de nom pour sa compagnie!

Elle vous engage afin d'avoir un avis extérieur sur sa situation. Elle veut que vous la guidiez à terminer son plan d'affaires. Elle vous demande spécifiquement de l'aider sur ces éléments :

- 1) Quels types de services devrait-elle offrir? Tous les services possibles? Pourquoi?
- 2) Quel prix devrait-elle fixer pour ses services?
- 3) Définissez l'emplacement de ses services.
- 4) Préparez une stratégie promotionnelle rigoureuse.
- 5) Quels sont ses risques?
- 6) A-t-elle d'autres aspects à considérer?

Elle vous demande aussi de la guider sur le montant de l'investissement qu'elle devrait demander auprès de la banque. Pour faire cela, vous devrez présenter un plan de trésorerie détaillé d'une durée d'un an. **L'annexe E** vous guidera pour cette tâche. Mélanie doit être rentable dès la première année.

Finalement, vous devrez préparer une présentation avec vos recommandations. Assurez-vous que votre plan d'affaires soit bien détaillé et n'oubliez jamais les valeurs de Mélanie lorsque vous lui présentez vos recommandations.

Annexe A- Analyse des concurrents

Nom	Types de photos
Studio G.R. Martin	<ul style="list-style-type: none"> • Portraits • Mariages • Bébés et enfants • Affaires
Elizabeth & Jane	<ul style="list-style-type: none"> • Mariages • Animaux • Portraits
UnionEleven Photographers	<ul style="list-style-type: none"> • Mariages • Famille • Portraits
Horton Photography	<ul style="list-style-type: none"> • Mariages • Famille • Maternité • Nouveau-nés • Affaires
Sara McConnell Photography	<ul style="list-style-type: none"> • Maternité • Nouveau-nés • Famille
Edge Imaging	<ul style="list-style-type: none"> • Graduation secondaire • Gradation collèges et universités • Sports et loisirs
Magenta Photo	<ul style="list-style-type: none"> • Graduation • Nouveau-nés • Famille • Maternité

Prix moyens consolidés par session :

Type	Prix	Nombre d'impressions	Nombre de sessions moyennes par mois
Famille	249 \$	40 photos	20
Nouveau-nés	349 \$	40 photos	15
Maternité portrait	ou 329 \$	40 photos	50
Mariage	Variable entre 2100 \$ et 4000 \$ (variable avec le nombre d'heures)	150- 400 photos	4-8
Graduation	127 \$	20 photos	Variable par saison

Annexe B- Portait de la population d'Ottawa

Voir le fichier PDF : « Recensement de la ville d'Ottawa »

Source : Statistique Canada. 2012. Ottawa, Ontario (Code 3506008) et Ottawa, Ontario (Code 3506) (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>

Annexe C- Équipements nécessaires

Caméra professionnelle

1280,90 \$

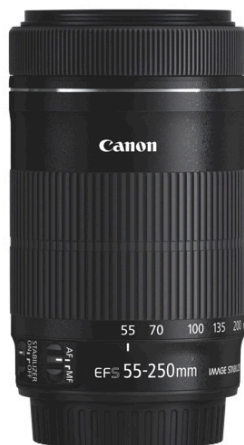
Canon



Lentilles (au moins 3)

399 \$ par lentille

Canon



Éclairage

546,98 \$



Trépied

249,99 \$



Équipements pour chambre noire :

Investissement : 500 \$

Prix variables mensuels : 200 \$ pour 1000 photos

Coût moyen pour chaque session de photos (40 photos en moyenne) :

Nature du coût	Coût
Coûts variables	50 \$
Coûts d'impression	100 \$
Total	150 \$
Déplacement	50 \$


Annexe D- Liste provisoire des coûts pour l'atelier

Nature du coût	Coût
Bureau	200 \$
Téléphone	100 \$
<i>Facture mensuelle de téléphone</i>	50 \$
Cadres pour photos	20 \$ par cadre
Chaises et 2 sofas	1000 \$
Loyer	900 \$ par mois

Voici une liste que Mélanie a préparée lors d'un de ses cours au collège. Par contre, elle sent qu'il lui manque quelques articles.

Annexe E- Flux de trésorerie

Suivez ce modèle pour construire votre flux de trésorerie pour une période d'un an.

	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
A (Situation en début de période)												
Encaissements												
<ul style="list-style-type: none"> • Ventes • Prêts obtenus  • Augmentation de Capital 												
B- Total Encaissements												
Décaissements												
<ul style="list-style-type: none"> • Achats • Salaires • Remboursements prêts 												
C- Total Décaissements												
D (Situation en fin de période) = A+B-C												

Ce modèle va vous permettre d'établir le capital nécessaire que vous aurez besoin de demander auprès de la banque. Gardez en tête que Mélanie n'a pas d'économies. Elle veut recouvrer son investissement dès la première année.

Vous pouvez établir vos hypothèses pour toute information que vous pensez nécessaire. Par exemple, vous devrez avoir une hypothèse par rapport au nombre de clients que vous comptez avoir par mois. Par contre, assurez-vous que vos hypothèses soient réalistes. Par exemple, le taux de rétention des clients dans le premier mois ne peut dépasser 20 %, et celui-ci doit être incrémental (c'est-à-dire augmenter de façon linéaire) durant les mois suivants.