

 *Place à la*
JEUNESSE



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university



D'un passe-temps à un défi

Ronde préliminaire
Cas en entrepreneuriat

Place à la jeunesse 2009

D'UN PASSE-TEMPS À UN DÉFI

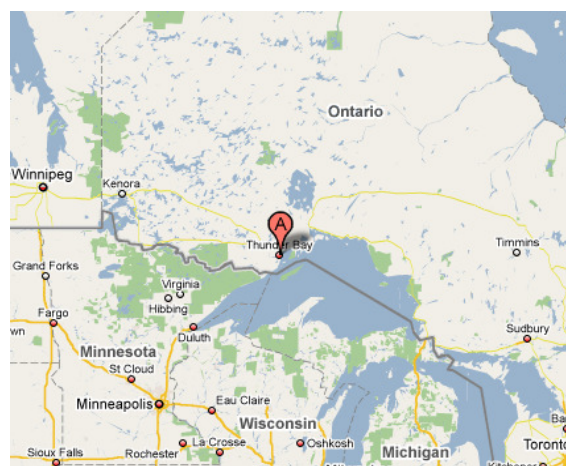
UN FUTUR INDÉCIS

C'est en 2004 que Samuel Camus comprit qu'il avait trouvé sa vraie passion. Grâce à l'achat d'un ordinateur pour ses travaux d'école, Germain Camus introduisit son fils de 15 ans au monde de l'informatique. Cependant, ce n'était pas la programmation ni les jeux vidéos qui l'intéressaient, mais plutôt le fonctionnement général de la machine. Ainsi, ce fut le début de son passe-temps qui, à ce jour, occupe plusieurs heures de ses journées. Quatre ans plus tard, Samuel se demande s'il a moyen de lancer sa propre entreprise, tout en complétant les deux dernières années de son baccalauréat à la Faculté d'administration de l'Université Lakehead à Thunder Bay. Bien qu'il ait passé les trois dernières années comme employé à temps partiel chez JumpStartPC, une petite compagnie familiale au nord de la ville, Samuel se demande s'il serait en mesure de travailler à son propre compte. Non seulement cette expérience serait enrichissante pour ces études, mais elle pourrait aussi lui être lucrative.

THUNDER BAY : UNE VILLE VIVANT DE GRANDS CHANGEMENTS

Venant d'une petite ville située près de la frontière américaine et manitobaine au nord-ouest de l'Ontario, Samuel a toujours eu à occuper son temps de façon imaginative. Bien que Thunder Bay soit la deuxième plus grande ville dans le Nord de l'Ontario, cette région est fortement recluse dans son coin de la province. Cependant, la ville est située près d'un point d'accès aux Grands Lacs et le système ferroviaire de la région rejoint cette partie de la province à l'ouest du Canada. La région métropolitaine de la ville regroupe deux municipalités et sept villages pour une population estimée à 103 300 habitants. La superficie totale de la ville est considérable, soit de 447,5 km², mais la région urbaine se limite à 179,7 km². Les habitants de cette ville peuvent donc être très dispersés d'une région à une autre.

IMAGE 1 : POSITIONNEMENT GEOGRAPHIQUE DE THUNDERBAY



Source : Google maps Canada, octobre 2009

Thunder Bay était autrefois une ville à économie dépendante de l'industrie forestière et minière, dû à sa position géographique qui donne sur des espaces sauvages et en proximité aux Grands Lacs. En raison d'un changement important dans l'industrie, la ville sut développer une économie à base de connaissances se focalisant sur l'éducation et la recherche médicale. Au cours des dernières années, plusieurs entreprises et services régionaux ont donc vu le jour dans cette région. En comparaison avec la population ontarienne, Thunder Bay a un taux d'activité significativement plus bas (68,1 % vs 64,2 %), ce qui représente une population active âgée de plus de 15 ans et éligible au travail plus petite en comparaison à celle de la moyenne provinciale. La ville a aussi un taux de chômage légèrement plus bas (6,5 % vs 6 %) que celui de l'Ontario. Les résidents âgés de 19 ans et moins représentent environ 23 % de la population totale de Thunder Bay, tandis que ceux entre 20 et 39 ans, environ 24 % et ceux entre 40 et 64 ans, environ 35 %. L'âge moyen d'un résident est d'approximativement 42 ans¹.

TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ACTIVE, THUNDER BAY (ON), 2008

Population	103 800
Population active	66 600
Emploi	62 600
Chômage	4 000
Taux d'activité (%)	64,2
Taux de chômage (%)	6
Taux d'emploi (%)	60,3

Source : Statistique Canada, août 2009

La ville de Thunder Bay offre divers services afin de promouvoir la poussée d'entreprises régionales : notamment la Commission d'aide économique communautaire (*Community Economic Development Commission*) et le Centre de l'entrepreneur. De plus, les entrepreneurs ont aussi accès via Internet au service *BizPal* qui les guide à obtenir les permis et licences nécessaires au lancement de leur entreprise².

LE SECTEUR DES SERVICES INFORMATIQUES

D'après Statistique Canada, le secteur d'activité des services informatiques est compris dans celui des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce secteur au niveau national est majoritairement représenté par des petites et moyennes entreprises (PME), où en 2008, seulement une centaine comptait plus de 500 employés sur les 31 500 entreprises comptées. En comparaison, sur ce total d'entreprises, 82 % de l'ensemble est représenté par des entreprises ayant moins de 10 employés.

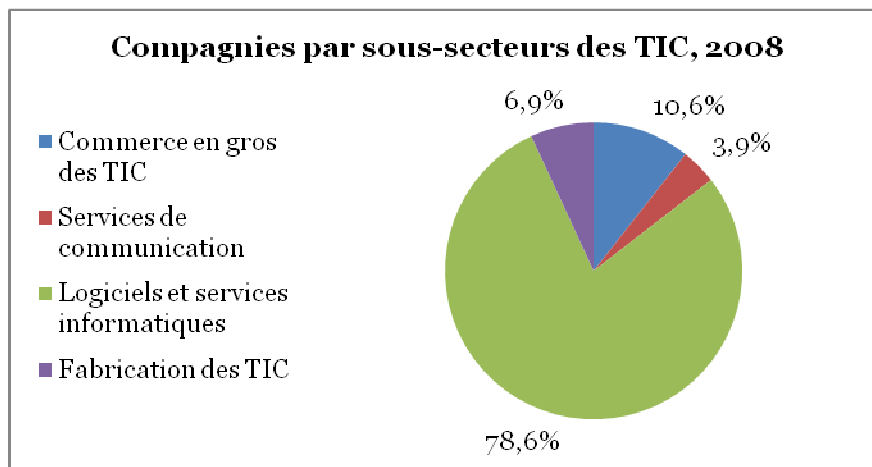
Le secteur des TIC est divisé en quatre sous-secteurs : les logiciels et services informatiques, le commerce en gros des TIC, la fabrication des TIC et les services de communication. Notons que

¹ Statistique Canada, 2007.

² Ville de Thunder Bay, 2009. (www.thunderbay.ca)

le sous-secteur de la fabrication des TIC est celui où les entreprises sont les plus grandes : plus de 15 % des entreprises manufacturières comptent plus de 50 employés.

GRAPHIQUE 1 : COMPAGNIES PAR SOUS-SECTEURS DES TIC, 2008



Source : Industrie Canada, août 2009

Ce secteur d'activité représente plus de 155 milliards de dollars en recettes. Les recettes ont vu une augmentation de 2,8 % en 2008; le secteur des services informatique ayant vu la plus grande augmentation à 3,7 %. De fait, ce secteur a connu une énorme croissance au cours des six dernières années, soit 19 % entre 2002 et 2008. Notons particulièrement la croissance de 33,4 % du sous-secteur des services pour cette même période de temps³.

LE MARCHÉ DES SERVICES INFORMATIQUE À THUNDER BAY

Le marché des entreprises informatiques à Thunder Bay est présentement partagé entre 10 entreprises, certaines n'offrant que la vente de machines, d'autres se focalisant plutôt sur les services et la consultation. De ces 10 entreprises, notons que *The Brick* et *Future Shop* sont les deux grosses entreprises qui se spécialisent dans la vente des ordinateurs. Future Shop offre aussi des services complémentaires tels que l'installation, les réparations et la mise en réseau. Les autres entreprises sont en majorité des petites et moyennes entreprises régionales qui offrent une variété de services pour répondre aux besoins généraux de la population; peu spécifient leur expertise et focalisent leurs services ou produits à un marché cible en particulier.

JumpStartPC est l'une des 8 entreprises régionales qui opèrent sur le marché de Thunder Bay. Elle offre une gamme de services, tels la réparation d'ordinateurs et de portables, l'installation de logiciels et de réseaux personnels et la récupération de données. En comparaison, Future Shop vend une variété de produits et d'accessoires électroniques tout en offrant une gamme de services complémentaires à l'installation et à la mise à jour de ces produits.

³ Industrie Canada, 2009.

Les stratégies en marketing diffèrent énormément entre les plus grandes entreprises à portées nationales et les PME régionales. Les plus grandes cherchent à capter les masses en offrant des produits et services répondants à des besoins quotidiens. Les entreprises régionales tentent plutôt, en général, de personnaliser leurs produits et services selon les besoins des consommateurs locaux. Par conséquent, leur budget de promotion varie énormément puisque les PME n'ont pas nécessairement les ressources équivalentes à celles des grandes entreprises. Leur budget de marketing représente évidemment une fraction de ceux de grandes entreprises, tel Future Shop.

SAMUEL TROUVE SA NICHE

Depuis ses débuts en informatique, Samuel a toujours continué à approfondir ses connaissances techniques. N'ayant aucun intérêt pour les sports extérieurs si populaires dans la région de Thunder Bay, Samuel décida au lieu d'étudier à fond son passe-temps en suivant des cours d'informatique en ligne et au Collège Confédération. Ses collègues de classe ont toujours été reconnaissants de ses connaissances avancées en informatiques, surtout lorsqu'il secourait ces derniers de situations impossibles : la perte de documents ou l'arrêt complet du système quelques heures avant la remise de travaux importants, par exemple. Sa réputation s'est vite bâtie et il dut adapter ses ressources pour subvenir à ces demandes. Petit à petit, ce n'était plus seulement ses amis qui réalisaient le degré d'expertise de Samuel : ses parents et leurs amis lui confirent aussi leurs ordinateurs pour toutes réparations et mises à jour. De plus vient le jour où on le paya (et non en biens pâtisseries) pour ses services; il comprit à ce moment-là qu'il pouvait se faire quelques dollars grâce à son passe-temps. C'est à ce moment où il prit possession du sous-sol chez ses parents afin d'accommoder ses activités parascolaires et d'entreposer son équipement.

Jusqu'à présent, il est en mesure d'assembler ses propres ordinateurs et portables, de faire tous les services nécessaires à leur fonctionnement optimal et de les installer dans des résidences. L'expérience qu'il a acquise chez JumpStartPC est indéniable : il compléta avec succès divers contrats d'installations autant chez le consommateur final que dans le contexte d'une PME. D'après son expérience, Samuel estime que la facture semi-annuelle moyenne d'un consommateur est de 95 \$. La facture moyenne pour une entreprise cliente est supérieure à celle d'un consommateur, mais l'offre de service requiert beaucoup plus d'heures à répondre au besoin du client. De mémoire, Samuel pouvait passer jusqu'à 20 heures à travailler sur le dossier d'une entreprise cliente et le coût d'un tel service était de 2 000 \$. En temps normal, la facture mensuelle pour une PME est d'environ 650 \$ pour des services d'installation, de réparation et de mises à jour.

Quant à l'offre de services, Samuel trouva qu'il excellait sur deux aspects : la logistique de projets et le service à la clientèle. De fait, plusieurs des clients avec qui Samuel faisait affaires revenaient pour d'autres services connexes puisqu'ils avaient tant apprécié leur expérience avec la compagnie. S'il ouvrait sa propre entreprise de service, Samuel estime qu'il pourrait rapatrier dans les six premiers mois une dizaine d'entreprises et une trentaine d'individus comme clients. Il estime que ses ventes connaîtraient une croissance de 8 % par mois jusqu'à la fin de sa première année d'opération.

Les contrats que complétait Samuel chez JumpStartPC variaient en prix, tout dépendant de l'ampleur et de la nature des services requis⁴. Toutefois, il a compris qu'en temps normal, la marge de profit pour un contrat de service est d'environ 35 %, étant donné que les dépenses majeures sont la main-d'œuvre – à un tarif de 25 \$ de l'heure – et les matériels nécessaires, par exemple les pièces nécessaires à une réparation.

Samuel se rappelle aussi que JumpStartPC offrait la vente d'ordinateur qui, en moyenne, rapportait une marge de profit de 15 %. De plus, Samuel réalisa que les PME ne peuvent pas acheter en assez grand nombre pour bénéficier des mêmes économies d'échelles qu'obtiennent les gros distributeurs comme Future Shop, donc le coût unitaire pour un ordinateur est supérieur à celui que paye un compétiteur national ou international. En conséquence, la marge de profit faite par une PME est inférieure à celle faite par une grande entreprise. Reste que JumpStartPC s'assurait en tout temps d'avoir une sélection d'ordinateurs et de portables en magasin afin d'offrir au consommateur individuel une expérience d'achat complète.

Au cours de ses trois années de travail, Samuel se souvient d'avoir vendu plus d'ordinateurs aux entreprises qu'aux consommateurs individuels. Un total de 280 ordinateurs avait été commandé pour l'année financière 2006-2007 auprès de grands manufacturiers. De ce total, 224 avaient été vendus aux entreprises et 32 aux consommateurs individuels. Seulement un consommateur individuel avait fait l'achat de plus d'une unité, tandis que les PME achetèrent en moyenne 3 ordinateurs par transaction. Bien que le prix d'un ordinateur varie en fonction de ses attributs et de sa performance, le prix des unités de base vendus le plus fréquemment était de 675,00 \$. Si Samuel ouvrait son entreprise de vente d'équipement informatique, il croit qu'il serait capable de rapatrier trois entreprises avec qui il travaille depuis plusieurs mois. Il estime aussi qu'il serait capable de capter du marché de Thunder Bay quatre nouvelles entreprises et une douzaine de consommateurs individuels. Dans cette instance, il juge que ses ventes connaîtraient une croissance de 4 % par mois jusqu'à la fin de sa première année d'opération et qu'il aurait à investir une plus grande somme en marketing afin de faire connaître son entreprise.

Dans le passé, Samuel avait aussi pris la peine de bâtir ses propres ordinateurs, autant pour lui-même que pour des amis et collègues. De cette expérience, il réalisa que la marge de profit pour l'assemblage d'ordinateur était significativement moindre que dans la revente d'ordinateurs puisqu'il devait acheter toutes les pièces d'un manufacturier et qu'une entreprise de petite taille ne pouvait toujours pas bénéficier d'économie d'échelles. Pour cette raison, il s'éloigne de cette opportunité d'affaires puisqu'elle ne semble pas être lucrative.

Samuel est toutefois venu à la conclusion que certains clients recherchent un lien de confiance avec un technicien en informatique avant de faire l'achat d'un ordinateur. Cela étant dit, certains revenus auraient été négligés si JumpStartPC n'avait pas eu un stock d'ordinateurs et de portables adéquat, ni les techniciens en informatiques aptes à conseiller leurs clients. Pour cette raison, Samuel trouve le choix d'un modèle d'affaires très difficile à faire.

⁴ Voir l'annexe A pour une liste des prix approximatifs des services offerts par JumpStartPC

OUI OU NON?

Samuel est sûr qu'il a les outils à sa disposition pour se lancer en affaires. Cependant, il lui reste à s'asseoir et figurer un budget pour son entreprise. Grâce à son emploi à temps partiel, il a épargné au cours des trois dernières années une somme de 27 550,00 \$. Étant donné qu'il a été récipiendaire d'une bourse d'études de quatre ans qu'il détient toujours, il n'a pas à s'inquiéter pour ses frais de scolarités. De plus, il habite toujours chez ses parents qui ne lui demandent pas de frais de loyer, donc ses dépenses personnelles sont minimales. De fait, ses parents lui ont toujours dit qu'ils encourageraient Samuel dans ses projets d'affaires, mais tout support financier aurait à être repayé dans un délai d'un an sans pénalités d'intérêts et ne pourrait dépasser la somme de 15 000,00 \$.

Malgré cela, Samuel se demande s'il serait viable d'ouvrir une entreprise à partir du sous-sol de ses parents. Il lui semble qu'il serait nécessaire d'avoir un magasin afin de concrétiser son entreprise s'il choisissait de vendre des ordinateurs. Le loyer pour un petit espace commercial à proximité de l'université serait approximativement de 2 000 \$ par mois. Il aurait donc à payer diverses charges pour le fonctionnement et l'entretien de son magasin, tels des frais d'assurance, l'électricité, le téléphone, l'Internet et les fournitures de bureau. Une première estimation de ces dépenses serait de 100 \$ par mois. Par contre, s'il se concentrait en premier temps sur les réparations, il serait en mesure de choisir ses propres heures d'ouverture et de travailler à partir de chez ses parents.

S'il choisit la vente d'ordinateurs, il aurait sûrement à déboursier un salaire pour un employé à temps partiel. Samuel comprend aussi qu'il aurait peut-être à acheter un inventaire initial afin de stocker l'entreprise pour son lancement. Bien que cette dépense augmente en fonction de la demande de ses clients, Samuel estime que pour les premiers 3 mois cette dépense serait de 1 200 \$ par mois et que celle-ci augmenterait proportionnellement à la croissance des ventes du mois précédent. En revanche, en optant plutôt que pour les réparations, il n'aurait qu'à déverser son propre salaire et les frais d'inventaires seraient moindres en comparaison. Son inventaire serait composé de pièces courantes valant 400 \$; celui-ci serait significativement plus petit puisque les pièces nécessaires aux réparations seraient commandées au besoin. Si la demande se connaissait une haute augmentation, Samuel pourrait choisir d'engager un étudiant à temps partiel pour répondre à sa nouvelle clientèle.

Il lui resterait à dédier une certaine somme en dépenses marketing, mais il lui faudrait faire un flux de trésorerie afin d'estimer proprement sa situation financière.

D'autres parts, qu'arriverait-il de ses études? Serait-il capable de lancer son entreprise tout seul ou aurait-il besoin d'un partenaire d'affaires? Lui serait-il plus avantageux de terminer ses études avant d'entreprendre un tel projet? Il est évident qu'à l'heure actuelle, Samuel fait face à une très lourde décision qui changera sûrement le cours de sa carrière, mais il est certain qu'il se sent prêt à ouvrir sa propre entreprise.

Dans un premier temps, déterminez quels produits et services Samuel devrait offrir à l'ouverture de son entreprise. Ensuite, estimez les dépenses encourues à l'ouverture du magasin. Finalement, Samuel pourrait-il voir des profits de son entreprise d'ici la première année d'activité étant donnée de sa première estimation de clients? Sinon, quel serait le chiffre

d'affaires nécessaire afin de voir un retour sur ses activités?⁵ À vous de le déterminer! Utiliser le modèle du flux de trésorerie à l'annexe B pour vous guider dans vos calculs. N'oubliez pas de justifier vos choix avec des données du cas et d'émettre des hypothèses concernant les dépenses effectuées!

⁵ Voir l'annexe C pour les instructions de calcul du délai de récupération

ANNEXE A : PRIX DES SERVICES OFFERTS PAR JUMPSTARTPC⁶

Services offerts aux clients	Prix (\$)
Suppression de virus	44,99
Installation d'un logiciel	29,99
Transfert et sauvegarde de données	79,99
Optimisation du système	44,99
Installation d'un réseau à domicile	109,99
Installation de base du système d'opération	79,99
Installation d'un serveur ou routeur à domicile	149,99
Formation pour l'utilisation de base d'un ordinateur (30 minutes)	59,99
Formation pour l'utilisation d'un logiciel spécialisé (30 minutes)	109,99

Services additionnels offerts aux entreprises	
Frais de consultation par heure pour un employé	99,00

** À noter : les frais de matériels informatiques sont additionnels et dépendent de l'acceptation de la solution proposée par l'équipe*

⁶ Les prix qui figurant ci-haut sont fictifs et ne devraient être considérés que dans le contexte du cas présent.

ANNEXE B : FLUX DE TRÉSORERIE

Fiez-vous au modèle du flux de trésorerie suivant afin de déterminer si Samuel devrait, ou non, se lancer en affaires. Si oui, après combien de mois verra-t-il des profits de ses activités? Vous devriez faire un flux de trésorerie pour plus de quatre mois; considérer en faire un pour la **première année** d'activités.

	Observation financière	Équations	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
1	Encaisse au début	égal à (12) du mois précédent	27,550.00 \$	- \$	- \$	- \$
2	Ventes (\$)	chiffre d'affaires				
3	Prêts	la somme des prêts qui doit être repayé	15,000.00 \$			
4	Encaisse	(1) + (2) + (3) = (4)	42,550.00 \$	- \$	- \$	- \$
5	Loyer	toutes ses informations sont trouvées dans le cas, sinon les chiffres sont estimés et votre logique est justifiée				
6	Inventaire					
7	Charges					
8	Marketing et promo					
9	Salaires					
10	Payements sur prêt					
11	Dépenses	(5) + (6) + (7) + (8) + (9) + (10) = (11)				
12	Bénéfice/Perte	(4) - (11) = (12)				

ANNEXE C : DÉLAI DE RÉCUPÉRATION⁷

Définition

« Le délai de récupération, ou *pay-back ratio*, mesure le temps nécessaire à la récupération du montant initial d'un investissement en le comparant aux flux cumulés de trésorerie. C'est un indicateur approximatif du risque, car il ne tient pas compte de l'actualisation, adapté aux investissements de productivité qui ne modifient ni l'activité ni la stratégie de l'entreprise. »

Source : Finance d'entreprise, 6e édition, Pierre Vernimmen, p. 375.

CONSIGNES DE CALCUL

Calculez pour chaque investissement les revenus nets générés en fonction des informations fournies. Additionnez ces derniers pour chaque investissement. Dès que le cumul devient positif, le coût de l'investissement a été récupéré !

⁷ Les instructions qui figurent dans cette annexe ont été reprises du cas rédigé par Professeure Martine Spence avec l'assistance de Caroline Colongo, dans le cadre de la ronde finale de *Place à la jeunesse 2007*.