GUIDE COMMERCIAL DU RÉNOVATEUR

Canada

SCHL CMHC
AU CŒUR DE L'HABITATION

LA SCHL : AU CŒUR DE L'HABITATION

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'organisme national responsable de l'habitation au Canada, et ce depuis plus de 60 ans.

En collaboration avec d'autres intervenants du secteur de l'habitation, elle contribue à faire en sorte que le Canada continue de posséder l'un des meilleurs systèmes de logement du monde. La SCHL veille à ce que les Canadiens aient accès à un large éventail de logements de qualité, à coût abordable, et elle favorise la création de collectivités et de villes dynamiques et saines partout au pays.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le site Web de la SCHL à l'adresse suivante : **www.schl.ca**

Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone : 1-800-668-2642 ou par télécopieur : 1-800-245-9274.

De l'extérieur du Canada : 613-748-2003; télécopieur : 613-748-2016.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès des personnes handicapées à l'information. Si vous désirez obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1-800-668-2642.

GUIDE COMMERCIAL DU RÉNOVATEUR

Note : Les prix et les titres sont donnés sous réserve de modifications.

La SCHL offre une vaste gamme de renseignements relatifs à l'habitation. Vous trouverez une liste de publications connexes en troisième de couverture.

This publication is also available in English under the title:
Renovator's Business Guide (60944)

Canada

Ce projet a été financé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et été examiné par de nombreuses personnes œuvrant dans l'industrie de la rénovation. Toutefois, la Société n'assume aucune responsabilité à l'égard de tout dommage, de toute blessure ou de toute dépense que pourrait occasionner l'utilisation de cette publication.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Guide commercial du rénovateur

Publ. aussi en anglais sous le titre : Renovator's business guide.
ISBN 0-660-95956-9
No de cat. NH15-200/1998F

1. Habitations -- Canada -- Réfection.
2. Habitations -- Canada -- Réfection -- Aspect économique.
I. Société canadienne d'hypothèques et de logement.

TH4816.R4614 1998 643'.7'0971 C98-980096-2

© 1998, Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits réservés. La reproduction, l'entreposage ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie ou par microfilm, sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays. La traduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage est interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Réimprimé : 2001, 2003, 2005, 2006

Imprimé au Canada

Réalisation : SCHL

INTRODUCTION ET REMERCIEMENTS

Le secteur de la rénovation est confronté de nos jours à de nombreux problèmes qui ont capté l'attention du public canadien. Ces problèmes se sont déjà répercutés sur la façon dont les entrepreneurs en rénovation travaillent et exerceront une influence encore plus grande dans les années à venir à mesure que le secteur de la rénovation se taillera une place plus importante dans le secteur de l'habitation.

L'objectif du présent manuel est d'offrir aux entrepreneurs en rénovation des renseignements sur les aspects administratifs de la rénovation.

Bien que ce manuel ait été publié par la Société canadienne d'hypothèques et de logement, nous tenons à remercier de sa précieuse collaboration le :

- **Conseil canadien de la rénovation — ACCH.**

Nous voulons également exprimer notre reconnaissance envers les nombreux membres du CCR dans l'ensemble du Canada qui ont consacré du temps et de l'énergie et apporté des idées au cours de l'élaboration du présent guide administratif.

Table des matières

Chapitre 1
Objectifs et structure de l'entreprise

La vision 2
Comment envisager l'entreprise 4
Structures d'entreprise pour les rénovateurs 6
Élaboration du plan d'entreprise 7
Planification des changements 9
Respect des règlements 11
Protection de l'investissement 12
Contrats 13
Lois 15

Chapitre 2
Gestion financière

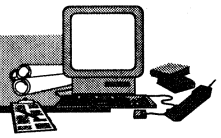
Introduction 18
État des résultats pro forma (budget) 19
Bilan pro forma 21
Marges brutes 22
Seuil de rentabilité 24
Reconnaissance des recettes et des dépenses 25
Budget de caisse 25
Système de prévision de l'encaisse 27
Comptabilité et tenue des livres 29
Survol des méthodes comptables 39
Contrôle des coûts 42
Financement 44
Protection de l'actif personnel 45
Options de financement pour les rénovateurs 49
L'importance de la cote de crédit 50
Retenues de garantie 51
Annexes

Chapitre 3
Ressources humaines

54 Détermination des ressources humaines
55 Une vision pour tous
56 Montrer la voie
57 Plan des ressources humaines
59 Recrutement efficace
63 Évaluation du rendement des employés
64 Perfectionnement des compétences et formation
66 Délégation des tâches
68 Organigramme
69 Fournitures et équipement de bureau
70 Salaires et avantages sociaux
71 Éthique de l'entreprise
Annexes

Chapitre 4
Ventes et marketing

74 Plan de marketing
79 Stratégie créative
84 Ventes
90 La grande question
93 Comment trouver des clients potentiels
95 Organisation personnelle
Annexes



Chapitre 5
Établissement des coûts et devis estimatifs

Estimations 100
Soumissions 113
Clauses générales 115
Marges bénéficiaires 118
Achats 119
Annexes

Chapitre 6
Gestion des travaux

Le processus d'une rénovation 122
Démarrage 125
Contrôle du matériel 128
Gestion du chantier 130
Contrôle de la qualité 133
Sécurité sur le chantier 134
Prévention des défauts par l'assurance de la qualité 138
Annexes

Chapitre 7
Relations avec les clients

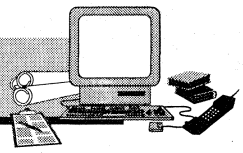
Service de qualité 144
Plaintes des clients 145
Limites concernant le service et la garantie 150
Programme après-vente 151

Chapitre 8
Contrôle et prévoyance

154 Analyse rétrospective
154 Contrôle et évaluation du plan financier
156 Contrôle financier
159 Évaluation du plan de marketing
160 Contrôle du plan des ressources humaines
162 Mise en œuvre de changements
164 Prévoyance
Annexes

Chapitre 9
Évolution des tendances

168 Les facteurs de changement
169 Qualité environnementale
179 Relations commerciales sophistiquées
181 Vente d'ensembles



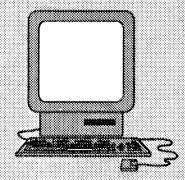
CHAPITRE 1

Objectifs et structure de l'entreprise

Contenu du chapitre

La vision	2
Que tentez-vous de réaliser?	2
Les avantages de la réalisation de votre vision	3
Les sacrifices personnels en valent-ils la peine?	3
Comment envisager l'entreprise	4
Que pouvez-vous faire? Que voulez-vous faire?	4
Pourquoi faites-vous ces tâches?	5
Structures d'entreprise pour les rénovateurs	6
Élaboration du plan d'entreprise	7
Établissement des priorités	8
Gestion du risque	8
Planification des changements	9
Étapes de la croissance	9
Ne pas être à la hauteur des exigences de la croissance	10
Se tenir à jour	10
Respect des règlements	11
Modifications aux règlements	11
Interprétations municipales du code du bâtiment	11
Protection de l'investissement	12
Assurance	12
Contrats	13
Généralités	13
Conditions d'un contrat	14
Types de contrats	14
Lois	15
Lois sur les privilèges	15
Indemnisation des accidents du travail	15
Assurance-chômage	16

Objectifs et structure de l'entreprise



Pour réussir dans ce domaine, vous devez avoir de solides connaissances sur les produits et des talents bien développés en gestion.

La vision

Les entrepreneurs sont des gens qui, ayant le capital nécessaire ou la capacité d'en obtenir, lancent une entreprise pour réaliser un profit. Ils gèrent leur entreprise comme ils jugent bon de le faire, mais compte tenu des lois, des règlements, de la concurrence, du marché et de la chance.

Les entrepreneurs sont disposés à accepter le risque d'une perte et savent que les profits et la survie de l'entreprise dépendent de l'efficacité.

En tant qu'entrepreneur s'étant lancé dans le secteur de la rénovation, vous cherchez à réaliser une vision. Cette vision est ce qui guide votre entreprise dans ses activités quotidiennes.

Pour réussir dans ce domaine, vous devez bien comprendre vos motivations. Si vous avez lancé une entreprise en rénovation pour de mauvais motifs — avec de mauvaises attentes — vous risquez de perdre votre entreprise.

Certains entrepreneurs se sont lancés dans le domaine de la rénovation parce qu'ils croyaient :

- que la rénovation est une entreprise très lucrative;
- que la rénovation ne demande aucune connaissance spécialisée sur les produits;
- que la rénovation ne demande pas beaucoup d'investissement;
- que des compétences de base en construction et en gestion suffisent à assurer le succès; ou
- qu'ils en savaient suffisamment sur la rénovation ou quelques éléments comme la menuiserie ou un corps de métier pour réussir.

Néanmoins, selon les statistiques :

- si votre capital est insuffisant, vous fermerez probablement vos portes après quelques années d'exploitation; et
- pour réussir dans ce domaine, vous devez avoir de solides connaissances sur les produits et des talents bien développés en gestion.

Que tentez-vous de réaliser?

Vous pouvez décider de devenir un rénovateur afin de répondre à un besoin humain fondamental, notamment :

- être reconnu par les autres;
- exprimer sa créativité;
- se réaliser soi-même; ou
- se bâtir une sécurité financière.

Le sentiment de satisfaction peut provenir du fait que les rénovateurs jouissent souvent d'une image de marque dans leur collectivité et sont perçus comme des gens d'affaires respectés.

Il peut vous sembler attrayant de pouvoir éventuellement conclure des marchés, négocier, faire du troc, vendre et acheter. Peut-être avez-vous hâte de manipuler de grosses sommes d'argent?

Les rénovateurs les plus imposants exercent souvent une influence sur les tendances dans les styles de rénovation. Pour exercer une influence dans ce domaine, vous devez sans cesse chercher à satisfaire les demandes du marché en aidant vos clients à préparer de bons plans.

Les architectes et les dessinateurs peuvent grandement vous aider à préparer de bons plans. Des plans de haute qualité amélioreront votre réputation, surtout si de surcroît vous portez attention à la qualité de l'exécution.

Les avantages de la réalisation de votre vision

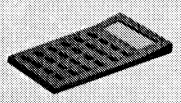
Vous devez vous demander sérieusement si la rénovation vous permettra vraiment de réaliser votre vision. En général, l'exploitation d'une entreprise prospère en rénovation apporte, entre autres, les avantages suivants :

- réussite financière;
- reconnaissance de ses pairs; et
- satisfaction personnelle.

Les sacrifices personnels en valent-ils la peine?

En tant qu'entrepreneur, vous avez à cœur de rendre votre entreprise rentable. À mesure que croît votre entreprise, vous devez allonger votre semaine de travail et redoubler d'ardeur pour en garantir la réussite — ce qui signifie parfois 10 heures de travail par jour, 6 jours par semaine.

Si vous manquez de capitaux dès le démarrage de l'entreprise, votre capacité d'embaucher des employés dotés des connaissances et des compétences nécessaires sera limitée. Par conséquent, vous serez peut-être forcé d'exercer des fonctions pour lesquelles vous n'avez ni les compétences ni les connaissances requises. Cette situation peut se révéler stressante — et peut vous amener à négliger des fonctions clés de gestion.



Les rénovateurs doivent sans cesse chercher à satisfaire les demandes du marché en aidant leurs clients à préparer de bons plans.

Cela en vaut-il la peine?

Après avoir envisagé tous les risques et tous les efforts que cette entreprise implique, vous devez décider si les avantages éventuels offrent une compensation suffisante. Dans certains cas, les efforts qu'il faut déployer pour bénéficier des avantages attendus n'en valent pas la chandelle. Vous feriez sans doute mieux :

- de laisser votre argent à la banque et de trouver un emploi;
- de choisir un autre type d'entreprise moins risqué ou plus rentable; ou
- de vous associer avec d'autres rénovateurs et de partager le travail, le risque et les profits.

Comment envisager l'entreprise

Chaque tâche dont vous vous chargez doit être accomplie avec la même compétence qu'un professionnel travaillant pour votre compte.

La rénovation peut être une grande aventure, une partie de plaisir, quelque chose d'emballant tous les jours. Les gratifications se limitent rarement au salaire de base et aux avantages sociaux. Pour certains, l'emballement vient du volet construction de cette entreprise — charpenterie, finition, assemblage, parquetage, plomberie, chauffage et électricité. Pour d'autres, le plaisir vient de la gestion de tout le processus — depuis les ventes, en passant par la construction, jusqu'au service. Enfin, certains sont emballés par la gestion de quantité de petits travaux dans les domiciles de nombreux clients différents.

Pour réussir en tant qu'entrepreneur en rénovation, vous devez vous assurer que toutes les activités essentielles sont menées à terme. Le propriétaire d'une maison peut décider d'exécuter lui-même les travaux ou de vous embaucher pour les faire, mais **il ne peut pas** ignorer ces activités.

Vous pouvez acquérir les compétences et les connaissances nécessaires par des programmes d'étude et de formation, ou vous pouvez embaucher des personnes qualifiées pour accomplir les tâches voulues.

Que pouvez-vous faire? Que voulez-vous faire?

Vous devez tout d'abord déterminer les tâches nécessaires pour exploiter l'entreprise. Vous trouverez les tâches typiques dans le document *Constructeur / constructrice de maisons neuves et entrepreneur / entrepreneuse en rénovation résidentielle* de la *Série d'analyses de professions* publiée par Développement des ressources humaines Canada. On compte trois catégories générales de tâches :

- Planification
  - définition des objectifs de votre entreprise
  - élaboration d'un plan de marketing
  - élaboration d'un plan financier
  - élaboration d'un plan des ressources humaines
  - élaboration d'un plan des activités

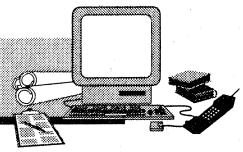
- Mise en œuvre
  - communication de vos objectifs
  - réalisation du plan de marketing
  - recrutement, embauche et formation du personnel, des corps de métier et des professionnels
  - prestation de services de rénovation
  - garanties et service après-vente

- Contrôle et évaluation
  - examen du rendement du personnel
  - examen du plan de marketing
  - contrôle des états des résultats
  - apport de modifications, au besoin

Votre plan d'entreprise précise comment vous entendez exploiter votre entreprise et, par conséquent, quel travail doit être accompli. À l'aide de votre plan d'entreprise, vous déterminez les tâches que vous souhaitez accomplir vous-même — pour des motifs d'intérêt, de formation ou d'expérience — et celles que d'autres personnes doivent accomplir.

Chaque tâche dont vous vous chargez doit être accomplie avec la même compétence qu'un professionnel travaillant pour votre compte.

En tout temps, et plus particulièrement lorsque vous déléguez des responsabilités, vous devez connaître et comprendre suffisamment toutes les tâches pour être en mesure de juger le rendement de vos employés ou de vos sous-traitants.



Pourquoi faites-vous ces tâches?

Trop souvent, les rénovateurs se chargent de tâches essentielles parce qu'ils ne peuvent trouver personne pour les faire. Il se peut que vous assumiez la responsabilité de nombreuses tâches pour des motifs de restrictions budgétaires. Bien que les problèmes budgétaires méritent votre attention, il est tout aussi important de vous occuper de toutes les fonctions essentielles assurant le bon fonctionnement et l'efficacité d'une entreprise en rénovation.

Si vous vous chargez d'une tâche de gestion que vous êtes incapable d'accomplir, vous mettez votre entreprise en péril. Il pourrait s'avérer plus économique d'embaucher un professionnel pour accomplir certaines tâches au lieu de les bâcler ou de les laisser traîner en longueur. Vous êtes la principale force motrice de votre entreprise. Tout l'avenir de votre entreprise dépend de votre rendement en tant que gestionnaire, mobilisateur, administrateur, responsable du marketing et expert en efficience.

Toutefois, si vous tentez de réaliser des économies en exécutant des tâches administratives ou d'entretien de routine qui pourraient facilement être déléguées, **vous réalisez peut-être de fausses économies**. Vous pourriez épargner plus d'argent en élaborant des méthodes de production plus efficaces, en trouvant des matériaux moins onéreux ou en dénichant de nouveaux contrats. **Il est étonnant de constater que les gens se mettent souvent eux-mêmes dans le pétrin.**

Si vous vous chargez d'une tâche de gestion que vous êtes incapable d'accomplir, vous mettez votre entreprise en péril.

Recours à un conseil consultatif

Vous devez prendre des décisions sur la structure de votre entreprise, sur les fonctions que chaque personne exercera, sur le montant de l'investissement nécessaire, sur les marchés à viser et sur toutes les autres questions relatives à l'entreprise. Le recours à un conseil consultatif peut faciliter ce processus et améliorer vos décisions.

Un groupe de personnes intéressées peut vous éclairer et vous offrir un jugement professionnel ou peut-être simplement appuyer vos décisions. Ce conseil consultatif peut se composer d'un comptable, d'un avocat, d'un prêteur ou d'autres combinaisons de gens d'affaires. Des honoraires peuvent être versés aux membres de ce conseil pour leur participation, et ceux-ci doivent se réunir aussi souvent que nécessaire, mais pas moins d'une fois l'an.

Structures d'entreprise pour les rénovateurs

Le choix d'une bonne structure d'entreprise peut vous protéger contre les responsabilités financières et les impôts excessifs

La façon dont vous structurez votre entreprise dépend souvent du nombre de propriétaires concernés. La structure d'entreprise la plus simple est celle où l'on ne compte qu'un propriétaire. Dans ce cas, une entreprise individuelle peut très bien faire l'affaire tant et aussi longtemps que votre entreprise reste petite et n'a pas besoin de capitaux importants. Un propriétaire unique peut également fonder une **société de capitaux**, qui comporte certains avantages dont ne peut bénéficier le **propriétaire d'une entreprise individuelle**.

Une entreprise comportant plus d'un propriétaire (58 p. 100 des entreprises en rénovation sont dirigées par des conjoints) nécessite une structure différente. Voici les choix possibles :

- société de personnes,
- société en commandite, et
- société de capitaux.

Le choix de la structure appropriée dépend de votre attitude à l'égard de certaines questions comme la limitation de la responsabilité personnelle, l'impôt appliqué à l'entreprise et aux propriétaires et la manière dont l'entreprise peut être vendue, transférée ou liquidée. Il s'avère généralement avantageux de discuter de la structure proposée avec un avocat et un comptable. Choisissez des professionnels ayant des rénovateurs actifs comme clients. Le choix d'une bonne structure d'entreprise peut vous protéger contre les responsabilités financières et les impôts excessifs.

Voici une brève description des divers types de structures organisationnelles d'entreprise :

Entreprise individuelle — Une seule personne est propriétaire de l'entreprise, amasse les profits ou essuie les pertes financières. Dans ce type de structure, la personne n'est pas dissociée de l'entreprise. Cette absence de dissociation signifie que l'actif de l'entreprise est en fait un actif personnel et que toute perte découlant de l'entreprise constitue une responsabilité personnelle. Les responsabilités légales concernant des produits défectueux ou d'autres réclamations, comme celles touchant des infractions ou des accidents en matière de santé et de sécurité au travail ou des infractions ou des dommages en matière d'environnement, constituent également des responsabilités personnelles.

Société de personnes — Deux ou plusieurs personnes se partagent la propriété de l'entreprise, les profits et les pertes. Une société de personnes nécessite une convention entre les associés sur la façon dont ils se partagent les obligations, les profits ou les pertes et les capitaux de cette société. Cette convention doit être écrite. Une société de personnes est automatiquement dissoute lorsqu'un associé décède ou au moment prévu par la convention. En outre, la convention devrait prévoir d'autres questions touchant le fonctionnement de la société de personnes — par exemple des options de rachat de parts, plus particulièrement pour les sociétés constituées de conjoints, l'adjonction de nouveaux associés, les mesures à prendre en cas de maladie ou de retraite et le règlement des différends. Les responsabilités légales concernant des produits défectueux ou d'autres réclamations, comme celles touchant des infractions ou des accidents en matière de santé et de sécurité au travail ou des infractions ou des dommages en matière d'environnement, constituent également des responsabilités personnelles endossées par tous les associés.

Société en commandite — La société en commandite permet aux associés appelés gérants de solliciter les capitaux d'investisseurs tout en gardant le contrôle de l'entreprise. Les investisseurs, appelés commandi-

taires, ont la qualité d'actionnaires, mais leur responsabilité se limite à la question financière.

Société de capitaux — L'entreprise est une entité distincte de ses propriétaires. Des personnes achètent des actions de l'entreprise, partageant ainsi la propriété. Les profits et les pertes sont la responsabilité de la société. Les administrateurs de la société déterminent comment distribuer les profits, dont une partie ou la totalité est distribuée sous forme de dividendes aux actionnaires à titre de rendement sur leur investissement. Les sociétés de capitaux sont permanentes, et la propriété assurée par l'entremise des actions est transférée aux héritiers de l'actionnaire si ce dernier décède. Les actions peuvent toujours être vendues à d'autres investisseurs. Toutefois, grâce à des conventions de rachat d'actions entre les actionnaires ou entre les actionnaires et la société, un droit de rachat prioritaire des actions d'héritiers d'actionnaires défunts peut être exercé par la société ou les actionnaires survivants. Les responsabilités légales concernant des produits défectueux ou d'autres réclamations, comme celles touchant des infractions ou des accidents en matière de santé et de sécurité au travail ou des infractions ou des dommages en matière d'environnement, constituent également des responsabilités personnelles endossées par tous les administrateurs de la société.

Du chantier au bureau

De nombreux rénovateurs préféreraient se trouver au chantier plutôt que dans le bureau à s'occuper de paperasse. La construction est une seconde nature pour la plupart des rénovateurs, mais il est souvent plus difficile de leur demander comment ils comptent exploiter et financer leur entreprise.

Élaboration du plan d'entreprise

En tant que propriétaire s'intéressant à certains domaines, vous trouverez généralement quelques créneaux de marché que peut occuper votre entreprise. Vous devez estimer le volume d'affaires prévu et déterminer comment fonctionnera votre entreprise. Le but de cette planification est de déterminer la position qu'occupera votre entreprise dans un moins, un an ou une décennie.

Pour réussir dans le domaine de la rénovation, l'entrepreneur doit clairement préciser dans son plan d'entreprise une progression ordonnée par des buts, des objectifs et des méthodes.

Le plan d'entreprise décrit où se dirige l'entreprise et la façon dont elle mènera ses affaires. La préparation du plan d'entreprise vous permet d'examiner votre entreprise sous tous ses angles (comme le marketing, le financement et les activités) et d'adapter les stratégies. Il est plus facile de communiquer et d'évaluer un plan d'entreprise écrit et d'en discuter.

Vous devez continuellement examiner et réviser votre plan d'entreprise, le mettre à jour trimestriellement, voire mensuellement, compte tenu des changements dans le marché ou les activités de l'entreprise. Une des façons pratiques de tenir le plan d'entreprise à jour consiste à passer en revue la liste de contrôle de l'entreprise se trouvant dans le Chapitre 8, puis d'apporter les changements qui s'imposent.

Pour réussir en affaires, il faut absolument avoir un plan d'entreprise — la plupart des rénovateurs n'ont pas les ressources nécessaires pour se relever à la suite de graves erreurs.

La préparation du plan d'entreprise vous permet d'examiner votre entreprise sous tous ses angles...

Établissement des priorités

La survie de l'entreprise est habituellement votre première priorité. D'autres priorités concernent des éléments comme le profit, les niveaux spécifiques de rendement sur les investissements, les prévisions de croissance et la dotation en personnel.

Votre vision de l'entreprise et les priorités qui en découlent doivent être clairement établies dans le plan d'entreprise.

Gestion du risque

Le risque est inhérent au domaine de la rénovation. Le risque le plus important est celui d'un échec complet — d'une faillite — auquel cas vous risquez de perdre tout votre investissement. Dans le cas d'une entreprise individuelle ou d'une société de personnes, il est possible que vous perdiez toutes vos économies et propriétés personnelles.

Bien que les risques que vous courez au démarrage soient élevés, ils augmentent encore plus lorsque votre entreprise ne parvient pas à suivre les nouvelles tendances et de nouveaux concurrents plus dynamiques.

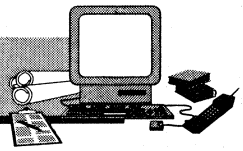
Retenez que, au moment du lancement de votre entreprise, vous aviez accepté le risque d'essuyer une perte tout comme l'espérance de réaliser un profit.

Avant de lancer votre entreprise en rénovation, vous devez êtes convaincu que la possibilité de réaliser des gains est supérieure au risque d'une perte. Malheureusement, bon nombre des rénovateurs n'évaluent ni les risques ni les profits éventuels avant de s'engager sur la voie des affaires. La plupart du temps, les rénovateurs sont attirés petit à petit dans ce domaine — et ne prennent vraiment jamais le temps d'évaluer les risques et les avantages.

Croître ou ne pas croître — et à quel rythme?

La stratégie vous permettant de faire face à une croissance doit être planifiée et clairement énoncée dans le plan d'entreprise. Voici quatre stratégies courantes s'appliquant généralement aux rénovateurs :

- **Statu quo** — Vous pouvez tout simplement décider que le niveau actuel des ventes est suffisant. C'est cette stratégie qu'il faut suivre en général lorsque l'activité économique est normale.
- **Expansion du marché actuel** — Vous pouvez mettre au point une stratégie permettant l'expansion de votre entreprise dans le marché actuel. C'est cette stratégie qu'il faut suivre en général lorsque votre entreprise se porte bien dans le marché actuel et que vous croyez qu'il y a place pour une expansion.
- **Expansion vers un nouveau marché** — En période de croissance, ou pour utiliser les compétences et les capacités de vos travailleurs, vous pouvez décider de pénétrer d'autres marchés, dont offrir de nouveaux produits, accepter des travaux plus compliqués et de plus grande envergure ou étendre votre territoire (nouveau quartier ou nouvelle ville).
- **Réduction de la taille de l'entreprise** — En raison de l'économie ou pour d'autres motifs, vous pouvez conclure qu'il serait plus avantageux de réduire la taille de votre entreprise.



Si vous exploitez une entreprise en rénovation principalement pour faire du travail physique, n'oubliez pas que d'autres activités dans votre entreprise vous demanderont du temps et de l'énergie. Le domaine de la rénovation se caractérise par un taux de roulement élevé. Autrement dit, bien que le travail physique dans ce domaine soit plaisant, certains rénovateurs sont incapables de réaliser suffisamment de profits pour rester en affaires.

Planification des changements

Comme on dit souvent, «si vous n'avancez pas, c'est que vous reculez». Le marché est un milieu qui évolue sans cesse. Les styles changent, certains aménagements connaissent une vogue pour tomber ensuite dans l'oubli et les coûts des matériaux et de la main-d'œuvre montent et descendent sans cesse en réaction aux conditions du marché. En tant qu'entrepreneur en rénovation, vous devez vous adaptez au changement — et **apprendre à prévoir** les changements dans les conditions du marché.

Le changement est vital pour assurer le bien-être économique de toute entreprise. Les rénovateurs qui prévoient le changement ont une longueur d'avance sur la concurrence. Si vous comprenez comment les gens et les marchés changent, cela aidera votre entreprise à croître et à prospérer alors que d'autres rénovateurs dans le même marché échouent.

Étapes de la croissance

La croissance peut être exprimée en termes de dollars de vente ou de nombre de contrats de rénovation. Normalement, ces deux chiffres sont reliés. Toutefois, vous pouvez faire diminuer le nombre de contrats et augmenter le volume des ventes en acceptant des travaux plus dispendieux. L'enjeu sous-jacent de cette constatation est la marge bénéficiaire anticipée. Un flux de caisse plus important ne signifie pas nécessairement une marge bénéficiaire plus élevée.

Selon Walter Stœppelwerth, conseiller en gestion d'entreprise, trois transitions surviennent au cours de la croissance d'une entreprise en rénovation. La première transition se produit lorsque les ventes brutes atteignent environ 100 000 $, lorsque les rénovateurs se rendent compte qu'ils ne peuvent plus faire seuls tout le travail qui se présente.

La deuxième transition survient lorsque les ventes brutes atteignent de 400 000 $ à 500 000 $. Cette transition oblige le rénovateur à hausser ses frais généraux, car il doit déléguer soit la vente ou la production. Les communications doivent dorénavant se faire par écrit. C'est à ce moment-là que bon nombre d'entreprises florissantes doivent soudainement fermer leurs portes.

La troisième transition, qui se produit lorsque les ventes brutes atteignent environ 1,5 million de dollars, éloigne encore davantage le propriétaire du chantier et transforme une petite entreprise individuelle en entreprise très structurée.

Le rénovateur qui ne veut pas être un administrateur à temps plein ne doit pas accepter plus de contrats qu'il ne peut en administrer sans devoir embaucher un employé de bureau additionnel.

Dans chacun de ces exemples, la croissance est exprimée en termes de recettes, de dépenses, de frais généraux, de flux de caisse et de profits attendus.

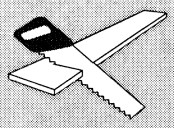
Le rénovateur qui ne veut pas être un administrateur à temps plein ne doit pas laisser son entreprise croître démesurément...

Se tenir à la fine pointe des nouveaux produits et tendances en construction

Les nouveaux systèmes de construction sont conçus pour offrir de meilleurs produits à des prix plus bas. Votre position concurrentielle peut dépendre de vos connaissances sur ces systèmes. Parmi les exemples classiques de nouveaux produits qui ont révolutionné le domaine de la rénovation, mentionnons les suivants : bois lamellé collé, solives de plancher et fermes de toit, fenêtres à haut rendement énergétique et systèmes de chauffage à haut rendement.

Voici les sources valables de renseignements sur les nouveaux produits et techniques de construction :

- conférences;
- bulletins techniques;
- revues;
- séminaires et ateliers; et
- salons du foyer.



Votre entreprise doit constamment changer, puisque le monde, lui, change constamment.

Ne pas être à la hauteur des exigences de la croissance

La croissance planifiée présente un risque. Vous devez évaluer les avantages que vous pouvez tirer en prenant un tel risque **et** les implications d'un échec. En cas d'échec, vous devez vous pencher sur deux questions essentielles :

- **Question financière** — Le fait de ne pas pouvoir réaliser les plans de croissance mettra-t-il votre entreprise dans une situation financière dangereuse? (L'investissement ne donne pas le rendement voulu.)
- **Question émotionnelle** — Accepterez-vous cet échec de manière à poursuivre vos activités à un niveau moins élevé?

Si une de ces situations est plausible, vous devrez peut-être limiter la croissance de votre entreprise afin de réduire l'échec à un niveau acceptable.

Se tenir à jour

La première mesure à prendre pour se tenir à jour, c'est de se rendre compte que votre entreprise doit constamment changer, puisque le monde, lui, change constamment. Bon nombre de personnes n'aiment pas le changement, craignant que cela ne dérange leur vie. Cependant, le changement est inévitable.

Vous devez vous tenir au courant des tendances et des changements dans les pratiques de gestion et les attentes des clients si vous souhaitez établir et maintenir un avantage sur vos concurrents.

Respect des règlements

Modifications aux règlements

Vous devez respecter les dispositions du code du bâtiment. Dans certains cas, il peut se révéler difficile, voire impossible, de respecter le code; toutefois, dans la mesure du possible, vous devez le respecter, car c'est votre responsabilité. En outre, les règlements municipaux relatifs à la construction peuvent concerner la rénovation — et changer du jour au lendemain! Pour faire face à la concurrence, vous devez être au courant des modifications aux règlements, des nouvelles normes de construction ou des mises à jour et des modifications apportées au Code national du bâtiment du Canada et au code provincial du bâtiment.

De nombreux contrats de rénovation stipulent que les travaux seront réalisés de manière professionnelle et conformément aux normes minimales du code du bâtiment.

Il peut arriver que des éléments requis par le code ne soient pas indiqués sur les plans ou dans le contrat, notamment des garde-fous dans les escaliers ou sur les plates-formes, des détecteurs de fumée, des ferme-portes automatiques, des cloisons sèches spéciales derrière les tuiles ou une protection contre le gel pour les semelles de béton. Vous devez relever ces éléments avant d'entamer la construction, c'est-à-dire au moment de l'examen des plans.

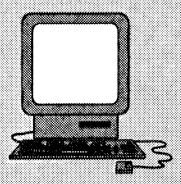
C'est à vous qu'il incombe de vous assurer que ces éléments sont décelés et pris en compte dans le prix du contrat, sinon vous pourriez être forcé d'en assumer les coûts.

Interprétations municipales du code du bâtiment

On trouve quantité de clauses dans le code du bâtiment qui se prêtent à l'interprétation. Le code joint un commentaire expliquant le raisonnement sous-jacent de certaines de ces clauses; malgré tout, il y a souvent diverses façons d'interpréter la même clause. Pour compliquer les choses, le code du bâtiment traite rarement des questions relatives à la rénovation.

Il est sage de vérifier auprès du service municipal de la construction ou de l'inspecteur des bâtiments si un problème relatif au code peut se poser. Obtenez les règlements écrits afin que l'interprétation ne change pas d'un inspecteur à l'autre.

Enfin, en tant qu'entrepreneur professionnel en rénovation, respectez toujours le code du bâtiment comme norme minimale dans la mesure du possible, même si l'inspecteur des bâtiments néglige certains aspects.



Pour compliquer les choses, le code du bâtiment traite rarement des questions relatives à la rénovation.

Protection de l'investissement

Assurance

Le domaine de la rénovation regorge de risques, mais votre entreprise n'est pas tenue de tous les assumer à elle seule.

Le domaine de la rénovation regorge de risques, mais votre entreprise n'est pas tenue de tous les assumer à elle seule. Dans certains cas, vous pouvez faire porter une partie des risques à d'autres en souscrivant à une assurance. L'assurance est un outil administratif permettant à de nombreuses personnes d'assumer les pertes de quelques-unes.

Par un processus appelé la souscription, vous concluez un accord avec une compagnie d'assurance, qui se chargera de rembourser certaines pertes pouvant vous affliger. Moyennant le paiement de primes, vous recevez une police d'assurance qui précise les modalités du contrat d'assurance.

Lorsque vous prenez délibérément un risque que vous pourriez faire porter à une compagnie d'assurance, vous pratiquez l'auto-assurance.

La plupart des rénovateurs souscrivent à une assurance contre les risques importants parce que les pertes éventuelles les placeraient dans une situation financière très difficile. La plupart des courtiers en assurance se font un plaisir de décrire les nombreux produits d'assurance offerts pour protéger vos intérêts.

Responsabilité découlant de la rénovation

L'un des plus grands risques que vous courez est la responsabilité pour dommages corporels et matériels découlant d'un geste que vous ou quelqu'un relevant de vous avez posé ou négligé de poser. Vous trouverez probablement avantageux de souscrire à une assurance responsabilité pour vous protéger des réclamations pour cause de dommages (réels, perçus ou simulés) subis par d'autres personnes.

Assurance pendant la construction

Les pertes causées par le feu, le vandalisme ou un incident majeur au cours de la réalisation de travaux comportent un risque que tous les rénovateurs devraient assurer. Dans certains cas, les propriétaires de maison augmentent leurs polices d'assurance en vigueur pour assurer les risques additionnels. Toutefois, dans d'autres cas, les clients demandent instamment qu'une police d'assurance spécifique soit émise pour protéger leur propriété d'une perte au cours de la période de construction.

Vous devez confirmer l'existence d'une assurance (peu importe le souscripteur) avant le début des travaux et la livraison de matériaux.

Assurance après la construction

Même après avoir terminé les travaux, votre responsabilité ne s'arrête pas là. Bien que le risque d'une réclamation à la suite de dommages corporels ou matériels soit réduit puisque les travaux sont terminés, vous risquez encore que le propriétaire ou d'autres personnes vous tiennent responsable de dommages corporels ou matériels causés par un des ouvriers.

Il est important d'avoir une assurance après la construction — car le risque continue au cours de la période de garantie et longtemps après la fin des travaux.

Autres types d'assurance

Vous pouvez également protéger vos intérêts en adhérant à des programmes administrés par le gouvernement et conçus pour venir en aide aux entreprises et aux travailleurs. L'assurance-chômage et les accidents du travail comptent parmi les plus connus. Toutefois, outre ces programmes, vous devriez envisager d'autres types d'assurance :

- assurance automobile;
- assurance du contenu des bureaux;
- assurance contre les détournements;
- cautionnements;
- assurance-maladie complémentaire; et
- assurance vie.

Responsabilités du client

Si le propriétaire de la maison possède du matériel sur les lieux qui peut être utilisé ou non dans les travaux, vous devez l'aviser de sa responsabilité quant à ce matériel. Dans certains cas, le propriétaire peut également fournir la main-d'œuvre. Vous devez absolument déceler les risques que présentent le matériel ou la main-d'œuvre fournis par le client. Les responsabilités du client dans ces situations doivent être mentionnées par écrit.

Contrats

Généralités

Il faut vérifier les contrats pour s'assurer qu'ils renferment tous les éléments suivants :

- Le contrat
  - identifie les parties concernées;
  - décrit les travaux et peut faire référence aux devis;
  - précise les dates de début et d'achèvement des travaux;
  - indique le prix des travaux et les modalités de paiement.
- Conditions générales
  - stipulent les clauses d'éléments comme l'assurance, les garanties et les permis;
  - précisent les procédures d'éléments comme les versements, la façon de traiter les ordres de modification et d'arbitrer les différends;
  - stipulent les droits des parties de céder le contrat à une autre partie et comment résilier le contrat et dans quelles conditions;
  - stipulent les clauses concernant l'accès au chantier, le nettoyage du chantier, l'utilisation des services publics, l'utilisation des salles de toilette, la surveillance du chantier, etc.
- Conditions particulières
  - précisent l'accès à des locaux occupés, la responsabilité d'harmoniser les travaux avec les matériaux existants, la permission d'installer des affiches, de prendre des photographies et d'utiliser votre nom dans la publicité, le droit de remplacer des matériaux par d'autres, les aménagements que le propriétaire doit fournir, etc.

Contrats écrits, verbaux et provisoires

Pour entraîner des obligations juridiques, les contrats n'ont pas besoin d'être écrits. Les ententes verbales entre vous et le propriétaire ou des ouvriers peuvent être aussi valables aux yeux de la loi qu'un contrat écrit.

Le problème que soulève une entente verbale est que les parties en interprètent souvent de manière différente les divers points sur lesquels elles se sont entendues. Il faut décourager la conclusion d'ententes verbales entre le propriétaire et un sous-traitant parce qu'elles entraînent souvent des différends entre le propriétaire, vous et le sous-traitant. Mettez par écrit l'entente et toutes les modifications.

Vous devez absolument déceler les risques que présentent le matériel ou la main-d'œuvre fournis par le client.

Conditions d'un contrat

Pour qu'un contrat entraîne des obligations juridiques, il doit remplir les cinq conditions suivantes :

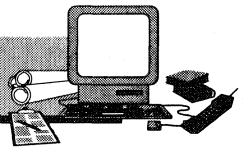
- **Il doit y avoir entente mutuelle** — Les deux parties doivent s'entendre. Une partie ne peut pas forcer l'autre à faire ou fournir quelque chose. Les deux parties doivent être d'accord.
- **Il doit y avoir intention de conclure un contrat** — Les deux parties doivent décider que leur entente entraîne des obligations légales.
- **Les parties doivent être en mesure de conclure un contrat** — Chaque contractant doit avoir atteint l'âge légal et, s'il signe au nom d'un tiers, être le signataire légal de ce tiers.
- **Il doit y avoir échange de biens, de services ou d'argent** — Le contrat doit avoir un motif.

Le contrat doit reposer sur une activité légale — On ne peut pas conclure un contrat pour une activité illégale.

Types de contrats

On peut avoir recours à divers types de contrats pour faire affaire avec des corps de métier, des fournisseurs et des clients.

- **Contrat à forfait** — Un prix fixe est convenu en contrepartie de matériaux ou de services précis.
  Avantage - Vous connaissez le prix définitif avant d'entreprendre les travaux. C'est souvent le type de contrat que le client préfère.
  Désavantage - Les travaux peuvent poser des problèmes qui vous feront perdre de l'argent.
- **Contrat coût plus honoraires forfaitaires** — Les coûts engagés sont justifiés par des documents et vous sont remboursés en plus d'un droit fixe calculé selon le pourcentage des coûts.
  Avantage - Ce type de contrat est utilisé quand personne ne peut prédire le coût des travaux.
  Désavantage - Le coût final est généralement plus élevé parce qu'on est moins motivé à réduire les coûts.
  Désavantage - Il n'est pas toujours facile de distinguer les coûts des frais généraux.
  Désavantage - Le propriétaire peut en venir à dépenser beaucoup plus d'argent que prévu.
- **Contrat avec entente à prix unitaire** — Ce type de contrat est utilisé lorsqu'on ne connaît pas le temps ou le matériel requis pour les travaux. Les parties s'entendent sur un taux horaire ou sur un taux par unité de matériel.
  Avantage - Seuls les travaux effectivement réalisés sont payés. Cela peut permettre de réaliser des économies.
  Désavantage - La quantité de travail ou de matériaux fournie peut dépasser les estimations, ce qui ajoute des frais au client.
  Désavantage - Les parties peuvent se disputer sur la quantité de travail ou de matériaux fournie.



Trop souvent, des ententes verbales sont conclues sur les lieux des travaux sans qu'on précise clairement ce sur quoi chaque partie est d'accord. Par exemple, le client pourrait vous demander d'enlever une partie additionnelle d'un mur au moment où cela conviendra aux ouvriers. Il se peut que vous répondiez : «Certainement, ils peuvent le faire». Une fois les travaux terminés, le client peut refuser de payer ce travail supplémentaire, alléguant que vous aviez convenu d'inclure ce travail dans le contrat original.

Les ordres de modification prévoient les répercussions sur les coûts; par conséquent, lorsque toutes les demandes de modification sont faites par écrit, la question des coûts et des crédits est traitée avant l'exécution d'un travail supplémentaire.

Vous pouvez recourir aux ordres de modification lorsque vous signez le contrat original et tout au long de la réalisation des travaux.

Lois

Lois sur les privilèges

Les lois sur les privilèges sont conçues pour vous protéger si le client refuse de vous payer et pour protéger vos fournisseurs de matériaux et de main-d'œuvre contractuelle si vous refusez de les payer. Ces lois offrent un moyen, à vous et à vos fournisseurs de matériaux et de main-d'œuvre, de garantir votre position en grevant le titre de la propriété du client où le matériel ou la main-d'œuvre ont été fournis.

Vous et les sous-traitants ne pouvez enregistrer des privilèges qu'à un moment précis. Ce privilège est enregistré sur la propriété du client et ne peut être retiré que par la personne qui l'a enregistré. Le solde doit être réglé avant que le privilège ne soit retiré.

Les personnes qui enregistrent des privilèges à tort ou aveuglément sont passibles d'une amende.

Indemnisation des accidents du travail

Presque tout le monde peut être couvert par l'organisme chargé de la santé et de la sécurité du travail, y compris tous les employés et ouvriers travaillant pour votre compte. Les sous-traitants et les travailleurs autonomes doivent s'occuper eux-mêmes de cette protection, sinon cette responsabilité vous incombera.

Vous devez vérifier la situation du sous-traitant auprès de l'organisme chargé de la santé et de la sécurité du travail avant de payer des factures ou de verser une retenue de garantie. Cette vérification vous assure que les corps de métier sont payés et vous dégage de toute responsabilité concernant le paiement de primes au nom des corps de métier. On peut réaliser cette vérification par téléphone ou par courrier.

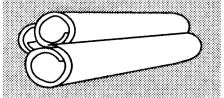
Votre client peut se voir forcé d'assumer la responsabilité du paiement des primes des accidents du travail si vous n'êtes pas enregistré auprès de cette dernière.

Le problème que soulève une entente verbale est que les parties en interprètent souvent de manière différente les divers points sur lesquels elles se sont entendues.

Rabais et frais supplémentaires

Les inscrits auprès de l'organisme chargé de la santé et de la sécurité du travail qui ont présenté peu de demandes d'indemnisation au cours des dernières années reçoivent des rabais. Par contre, les inscrits qui ont eu beaucoup d'accidents au travail au cours des dernières années peuvent s'attendre à des frais supplémentaires. Un corps d'état du second-œuvre dont le dossier indique de nombreux accidents peut nuire à votre cote.

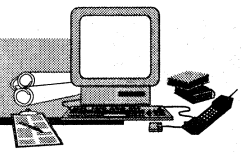
Les rabais et les frais supplémentaires se répercutent sur les coûts d'exploitation et sont pris en compte dans les propositions de prix.



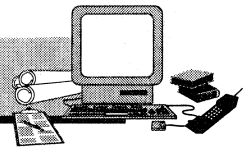
Les rabais et les frais supplémentaires se répercutent sur les coûts d'exploitation et sont pris en compte dans les propositions de prix.

Assurance-chômage

Tous les travailleurs peuvent être couverts par l'Assurance-chômage (A.-C.). Les primes d'assurance-chômage sont payées par le travailleur (par l'entremise des déductions à la source) et par l'employeur, ce dernier payant 40 p. 100 de plus que le travailleur. Si le travail prend fin ou que le travailleur est congédié, ce dernier peut avoir droit à des prestations pendant qu'il cherche un autre emploi.



Notes: _____



CHAPITRE 2

Gestion financière

Contenu du chapitre

Introduction	18
État des résultats pro forma (budget)	19
Recette estimative des ventes	19
Coût estimatif des ventes	19
Frais généraux estimatifs	19
Revenu net estimatif	21
Bilan pro forma	21
Actif	21
Passif	22
Avoir des actionnaires et bénéfices non répartis	22
Marges brutes	22
Seuil de rentabilité	24
Reconnaissance des recettes et des dépenses	25
Enregistrement des recettes	25
Enregistrement des dépenses	25
Budget de caisse	25
Quand les paiements sont-ils exigibles?	25
Combien d'argent l'entreprise encaissera-t-elle et quand?	26
Système de prévision de l'encaisse	27
Besoins et sources de liquidité	27
Mise à jour continuelle des prévisions d'encaisse	28
Comptabilité et tenue des livres	29
Le système comptable	29
Comment fonctionne un système comptable?	29
Organisation des livres	35
Le journal général et le grand livre	36
Les comptes en colonnes	37
Suivi des coûts de chaque travail	38
Survol des méthodes comptables	39
Circulation des documents — faire régner l'ordre	40
Procédures de perception	40
Payer à temps et obtenir ainsi des rabais	41
Validation et vérification des factures	42
Contrôle des coûts	42
Qui est responsable de contrôler les coûts?	42
Calendrier	42
Achats	43
Comparaison des coûts réels avec les coûts estimatifs	43
Financement	44
Établissements financiers	44
Choisir le bon établissement financier	44
Utilisation de l'actif personnel en guise de garantie	44
Protection de l'actif personnel	45
Garantie liquide	46
Connaître son prêteur	46
Options de financement pour les rénovateurs	49
L'importance de la cote de crédit	50
Retenues de garantie	51
Dispositions en matière de fiducie	51
Application des dispositions	52
Annexes	

Gestion financière

Introduction

Chaque dollar que vous investissez dans votre entreprise de rénovation devrait générer un taux de rendement...

Autonomie; être son propre patron; réaliser un profit en plus du salaire; être le décideur clé; se libérer de la routine — voilà autant de motifs puissants pour lancer une entreprise.

Cependant, être son propre patron signifie également subir les conséquences de ses décisions. Une mauvaise décision peut entraîner des coûts; trop de mauvaises décisions peuvent vous pousser à la faillite!

En tant qu'entrepreneur en rénovation, vous devez tenir une liste de paye, payer les ouvriers, les fournisseurs et d'autres créanciers et vous satisfaire des conditions que vous ne maîtrisez pas comme une mauvaise conjoncture ou une concurrence farouche. Vous devez également traiter avec des clients difficiles et faire des journées de travail plus longues qu'auparavant.

La réussite ou l'échec de votre entreprise de rénovation dépendra des fonds que vous disposerez pour acheter l'équipement nécessaire, payer les frais généraux et faire face à des contretemps passagers. Vous devez réaliser suffisamment de gains pour accorder aux investisseurs et à vous-même un rendement raisonnable sur les placements.

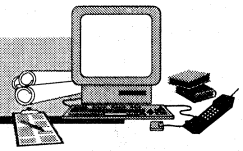
Chaque dollar que vous investissez dans votre entreprise de rénovation devrait générer un taux de rendement suffisant pour justifier l'investissement. Vous devez calculer le **rendement des investissements** (RI) prévu afin de pouvoir en tenir compte dans la planification financière de votre entreprise.

Pour déterminer le montant d'argent qu'il vous faut pour exploiter de manière efficace votre entreprise de rénovation, vous devez rédiger un plan financier qui précise les éléments où l'argent sera dépensé, les recettes attendues et le montant qu'il restera comme profit sur votre investissement. Le plan financier (qui fait partie du plan d'entreprise) fournit la documentation nécessaire pour réaliser les objectifs bancaires et financiers.

Quatre documents de base forment le fondement du plan financier :

- l'état des résultats pro forma,
- le bilan pro forma,
- le seuil de rentabilité pro forma, et
- le budget de caisse.

Votre plan financier expose ce qui, selon vous, surviendra. Les rapports financiers exposent ce qui est survenu. Vous devez produire régulièrement des rapports financiers pour déterminer dans quelle mesure votre entreprise a réalisé votre plan financier et si votre plan doit être modifié.



État des résultats pro forma (budget)

L'état des résultats pro forma, ou budget, indique combien vous prévoyez gagner ou perdre au cours d'un exercice (année financière). C'est un guide valable vous permettant de prévoir comment se portera votre entreprise.

Un état des résultats pro forma fait correspondre les recettes prévues à tous les coûts requis pour vendre et exécuter des travaux et pour administrer votre entreprise. Le résultat final est le **revenu net** ou le **déficit net** de l'exercice.

Recette estimative des ventes

La première étape que vous devez franchir dans l'élaboration de votre état des résultats pro forma (budget) consiste à évaluer combien d'argent vous recevrez de tous les travaux achevés au cours de l'exercice. Ce chiffre s'appelle les **ventes**. La difficulté de prévoir combien de contrats vous décrocherez au cours de l'exercice et la valeur de chacun d'eux rend souvent pénible l'évaluation de ce chiffre.

Évidemment, il est sage de votre part d'examiner le volume antérieur des ventes au moment de l'établissement des prévisions de vente.

Vous devez également tenir compte de la conjoncture économique globale, comme les taux d'intérêt et les niveaux de confiance des consommateurs. Il se peut que vous soyez capable d'exécuter beaucoup plus de travaux que le marché vous en donnera l'occasion.

Coût estimatif des ventes

Après avoir évalué le volume des ventes vous devez en déterminer les coûts. Il s'agit des coûts directs attribués à des travaux particuliers et qui n'auraient pas été engagés si ces travaux n'avaient pas été exécutés.

Il peut se révéler difficile de déterminer avec précision les coûts directs à moins que vous n'ayez défini clairement le nombre, le type et l'envergure des travaux. Cela fait, vous pouvez établir avec précision les coûts reliés à chaque travail.

Les données sur les coûts de l'année précédente vous aideront à prévoir les coûts de la période visée par les prévisions.

Frais généraux estimatifs

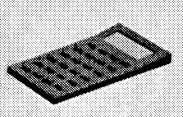
Les frais généraux sont les dépenses engagées pour exploiter l'entreprise en général, mais qui ne sont pas facilement attribuables à des travaux en particulier.

Il peut se révéler difficile de prévoir les frais généraux puisque l'entreprise fonctionne dans un milieu qui évolue sans cesse.

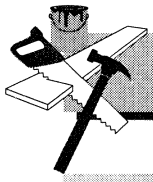
Vous pouvez modifier de manière substantielle les frais généraux à mesure que votre entreprise réagit au resserrement ou à l'expansion rapide des marchés.

En général, vous pouvez prévoir avec exactitude les salaires de la direction, le loyer, les assurances et les autres éléments stables des frais généraux de l'entreprise. Toutefois, lorsque le marché change, le coût de ces éléments peut même augmenter ou diminuer radicalement.

L'état des résultats pro forma, ou budget, indique combien vous prévoyez gagner ou perdre au cours d'un exercice (année financière).

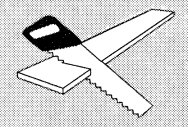


Il peut se révéler difficile de prévoir les frais généraux puisque l'entreprise fonctionne dans un milieu qui évolue sans cesse.



Chapitre 2

Les frais généraux sont souvent classés par catégories qui représentent les activités ou les fonctions générales de l'entreprise. Vous pouvez utiliser autant de catégories que vous le voulez. La liste suivante montre des exemples de quelques catégories de frais généraux que vous pouvez utiliser. Cette liste renferme également une évaluation des montants typiques affectés à chaque catégorie d'après le volume annuel des ventes d'une entreprise.

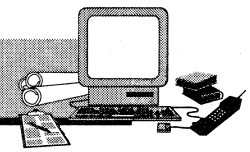


Vous devez accomplir chaque tâche que vous décidez d'assumer avec la même compétence qu'un professionnel travaillant pour votre compte.

Frais généraux typiques

VENTES ANNUELLES		100 000 $	250 000 $	500 000 $	1 000 000 $
1. Commissions sur les ventes	7-10 %	7 000	20 000	50 000	100 000
2. Directeur des travaux	5-7 %	5 000	15 000	30 000	60 000
3. Publicité	1-5 %	1 000	5 000	19 000	50 000
4. Loyer	1-2 %	1 200	5 000	10 000	19 000
5. Personnel de bureau	4-8 %	4 000	15 000	30 000	60 000
6. Assurances	2-3 %	2 000	4 000	12 000	22 000
7. Camion	5-7 %	5 000	10 000	15 000	20 000
8. Téléphone	1-2 %	1 200	2 400	3 600	5 000
9. Téléphone cellulaire, télémessagerie	< 1 %	360	720	1 080	1 440
10. Outils et équipement	1 %	1 000	2 500	5 000	10 000
11. Matériel de bureau	< 1 %	500	1 200	2 500	5 000
12. Fournitures de bureau	< 1 %	100	250	500	1 000
13. Comptable	< 1 %	300	600	900	1 200
14. Frais juridiques	< 1 %	500	1 000	1 500	5 000
15. Cotisations, associations	< 1 %	250	500	500	500
16. Séminaires, déplacements	< 1 %	250	500	750	1 000
17. Frais de représentation	< 1 %	100	200	500	1 000
18. Mauvaises créances	1 %	1 000	2 500	5 000	10 000
FRAIS GÉNÉRAUX :		**30 760 $**	**86 370 $**	**187 830 $**	**372 140 $**
POURCENTAGE DES VENTES		**31 %**	**35 %**	**37 %**	**37 %**

REMARQUE : Les frais généraux typiques ci-dessus ne doivent être utilisés qu'à titre d'indication dans la préparation des budgets annuels. Certaines catégories de frais généraux peuvent avoir été omises. Tous les pourcentages sont approximatifs.



Revenu net estimatif

Le revenu imposable est déterminé en soustrayant le coût des ventes et les frais généraux du montant des ventes.

Le revenu net est déterminé en soustrayant l'impôt à payer du revenu imposable.

Le gouvernement veut sa part et prélèvera environ 25 p. 100 du revenu imposable.

Le revenu net est ce que l'on appelle parfois le profit net.

Ventes	100,00 $
Coûts directs	- 53,00 $
Revenu brut	= 47,00 $
Frais généraux	- 37,00 $
Revenu imposable	= 10,00 $
Impôt	- 2,50 $
Revenu net	= 7,50 $

Vous devez décider quoi faire avec le revenu net, soit :

- verser des dividendes aux investisseurs;
- acheter du nouvel équipement, des immeubles à rénover en vue de les revendre, ou d'autres éléments d'actif;
- rembourser des prêts que l'entreprise doit; et/ou
- laisser ce revenu dans l'entreprise — lequel prendra la désignation Bénéfices non répartis (qui font partie des capitaux propres ou avoir des actionnaires).

Bilan pro forma

Le bilan indique la santé fondamentale de votre entreprise en montrant sa situation financière à une date donnée. Le bilan **pro forma** prévoit la santé de votre entreprise à une date ultérieure.

Le bilan pro forma se divise en deux parties : l'une montre l'actif, l'autre le passif et l'avoir des actionnaires (ou capitaux propres). Les deux parties sont toujours égales. Toutes les marchandises, les immeubles, les frais payés d'avance et les éléments d'actif sont indiqués dans la partie de l'actif. La partie du passif dresse la liste de toutes les créances et l'avoir des actionnaires (c'est-à-dire la somme que les actionnaires se partageraient si l'entreprise était liquidée à la valeur du bilan).

Le bilan pro forma prévoit la santé de votre entreprise à une date ultérieure.

Actif

L'actif se compose des marchandises et des fonds appartenant à votre entreprise, par exemple les matériaux, les propriétés foncières, les immeubles, l'équipement, les frais payés d'avance et l'encaisse — l'argent que vous doivent les clients ou des personnes ou des établissements qui ont emprunté de votre entreprise.

Votre actif peut se diviser en trois catégories :

- actif à court terme;
- investissements; et
- immobilisations.

Actif à court terme — Il s'agit des éléments appartenant à votre entreprise qui peuvent être convertis en espèces dans une année et qui sont indiqués à leur valeur actuelle.

Investissements — Les investissements peuvent donner un profit à long terme, mais ce ne sont pas des immobilisations et ils sont exprimés selon la valeur minimale ou la valeur du marché.

Immobilisations — Il s'agit d'éléments matériels qui dureront plus d'un an et des éléments non destinés à la revente qui seront utilisés dans le cours de l'exploitation de votre entreprise, lesquels peuvent être facilement convertis en espèces et sont indiqués selon leur coût original.

La différence entre le prix de vente et les coûts directs de chaque travail s'appelle la marge brute.

Passif

Le passif se compose de toutes les dettes que doit votre entreprise, y compris les prêts bancaires, les prêts personnels et les comptes fournisseurs impayés. Votre passif peut se diviser selon les catégories suivantes :

- passif à court terme; et
- passif à long terme.

Passif à court terme — Il s'agit du montant d'argent que doit et doit payer votre entreprise dans l'exercice financier en cours (y compris la portion à court terme de toute dette à long terme).

Passif à long terme — Il s'agit du montant d'argent que votre entreprise a emprunté et doit rembourser après l'exercice financier en cours.

Avoir des actionnaires et bénéfices non répartis

L'avoir des actionnaires de votre entreprise de rénovation peut se diviser en deux catégories :

- le capital social; et
- les bénéfices non répartis.

Capital social — Il s'agit des fonds investis par le où les propriétaires. L'ensemble des actions constituant la participation dans un société par actions se nomme le capital social.

Bénéfices non répartis — Il s'agit des profits réalisés dans le passé et qui n'ont pas été distribués en tant que dividendes mais qui sont conservés et accumulés dans votre entreprise.

Marges brutes

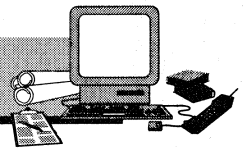
La différence entre le prix de vente et les coûts directs de chaque travail s'appelle la **marge brute**. Les frais généraux et les contributions au profit peuvent être payés à même la marge brute de tous les travaux.

Les rénovateurs ne s'entendent pas sur le degré de contrôle qu'ils exercent sur leur marge brute.

Certains soutiennent que c'est le marché qui dicte les prix, alors que d'autres prétendent pouvoir établir les prix à leur gré.

Dans les deux cas, vous devez deviner ou estimer la marge approximative que le marché peut accepter.

Les termes **marge brute** et **marge bénéficiaire** sont souvent confondus. Les deux termes sont employés pour faire référence à des travaux individuels — et non pas à l'état des résultats.



La **marge brute** est la différence entre le prix de vente d'un travail et les coûts directs relatifs à ce travail.

Par exemple, si le prix de vente d'un travail s'élève à 1 000 $ et que les coûts directement attribués à la réalisation de ce travail atteignent 530 $, alors la marge brute est de 470 $.

1 000 $ - 530 $ = 470 $

ou

470/1 000 = 47 %

En retranchant de la marge brute de chaque travail les frais généraux de toute l'entreprise, on obtient le revenu imposable.

La **marge bénéficiaire** est le montant d'argent ajouté aux coûts directs estimés pour obtenir le prix de vente d'un travail.

On peut exprimer la marge bénéficiaire d'un travail en tant que pourcentage des coûts directs estimés. Le pourcentage de marge bénéficiaire sera le même pour tous les travaux.

L'exemple suivant montre comment calculer le pourcentage de la marge bénéficiaire.

Si l'on applique cette marge bénéficiaire aux coûts directs estimés, on obtiendra le prix de la soumission.

Exemple :

Les coûts directs estimés s'élèvent à 200 $. La marge bénéficiaire est de 86 p. 100 ou ,86.

200 $ x ,86 = 172 $

Le prix de la soumission serait donc : 200 $ + 172 $ = 372 $

La marge bénéficiaire et la marge brute sont deux choses différentes. Veillez à utiliser ces termes à bon escient.

Le chiffre le plus important est la marge bénéficiaire. Assurez-vous qu'elle est suffisamment élevée pour couvrir vos frais généraux prévus plus une réserve pour le revenu imposable.

Budget annuel

Ventes -	400 000 $
Coûts directs -	215 000 $
Revenu brut -	185 000 $
Frais généraux -	145 000 $
Revenu imposable -	40 000 $

Coûts directs x marge bénéficiaire = revenu brut

215 000 $ x marge bénéficiaire = 185 000 $

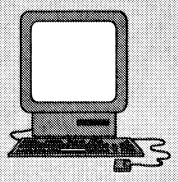
$$\text{Marge bénéficiaire} = \frac{185\,000\ \$}{215\,000\ \$}$$

Marge bénéficiaire = ,86 ou 86 p. 100

Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité vous permet de déterminer la quantité de travail que vous devez exécuter avant de produire un revenu imposable.

Le seuil de rentabilité se situe là où les marges brutes de tous les travaux sont égales aux frais généraux annuels prévus.



Après avoir récupéré les frais généraux annuels prévus, vous pouvez améliorer la position concurrentielle de votre entreprise.

Exemple :

Si vos frais généraux annuels prévus s'élèvent à 100 000 $ et que vous prenez une marge bénéficiaire de 86 p. 100 sur les coûts directs, quel montant de vente devez-vous réaliser pour atteindre le seuil de rentabilité?

Certains rénovateurs pensent qu'ils réalisent un gros profit pour la simple raison que certaines ventes sont plus élevées que leurs coûts directs. Ils ne savent pas ce que signifient leurs frais généraux. D'autres rénovateurs ne considèrent pas leur salaire comme étant des frais généraux — ils pensent que le revenu net après impôt est leur salaire.

La récupération des frais généraux est l'un des principaux objectifs d'une bonne gestion financière. Après avoir récupéré les frais généraux annuels prévus, vous pouvez améliorer la position concurrentielle de votre entreprise.

Le marché détermine quelle marge brute vous pouvez tirer de chaque travail. Certains rénovateurs n'établissent pas leurs prix assez haut même lorsque le marché est disposé à accepter ces prix. Cette situation engendre une concurrence inutile et faussée en matière de prix qui nuit à tous les membres du secteur de la rénovation.

Il vous incombe de fixer des prix qui tiennent compte de marges brutes justes et raisonnables et qui vous permettent de récupérer vos frais généraux et de réaliser des profits.

Les rénovateurs qui ont de l'expérience savent que les contrats ne génèrent pas tous un profit. Des problèmes sur les chantiers, des différends, le dépassement des coûts, des erreurs d'estimation et d'autres erreurs peuvent tous réduire la «marge brute prévue». Le seuil de rentabilité fluctue donc à mesure que l'année financière s'écoule. Vous devez apporter des modifications aux frais généraux et aux prix pour compenser ces fluctuations tout au long de l'année.

Ventes	?
Coûts directs	?
Frais généraux	100 000 $
Marge bénéficiaire	86 % ou ,86

Coûts directs x marge bénéficiaire = frais généraux

Coûts directs x ,86 = 100 000 $

$$\text{Coûts directs} = \frac{100\,000\ \$}{,86}$$

Coûts directs = 116 279 $

Lorsque les coûts directs atteindront 116 279 $, la marge bénéficiaire de 86 p. 100 donnera un produit de 100 000 $.

Par conséquent, l'entrepreneur en rénovation atteindra le seuil de rentabilité lorsque les ventes s'élèveront à 216 279 $

Coûts directs	116 279 $
Marge bénéficiaire à 86 %	100 000 $
Ventes	216 279 $

Reconnaissance des recettes et des dépenses

Lorsqu'un client signe un contrat et remet un acompte, cet acompte peut-il être considéré comme une vente? Non!

Enregistrement des recettes

Selon les pratiques comptables traditionnelles, une vente ne doit pas être enregistrée comme telle tant que le travail n'est pas terminé. Dans l'intervalle, tous les fonds reçus doivent être comptabilisés comme un élément de passif dans le poste Acomptes et avances des clients.

Une fois le travail terminé, on doit effectuer une écriture qui transfère l'argent du poste **Acomptes et avances des clients** au poste **Ventes**.

Une vente n'est réalisée que lorsque le travail est officiellement terminé. Dans l'intervalle, le contrat risque de mal tourner, ce qui donne ainsi lieu à une perte sous forme de dépense non recouvrée.

Enregistrement des dépenses

Tous les coûts directs doivent être comptabilisés en tant qu'éléments d'actif dans le poste Travaux en cours. Une fois le travail terminé, on doit effectuer une écriture qui transfère les coûts directs du poste Travaux en cours au poste Coûts directs.

Retenez que, tant qu'un projet n'est pas officiellement terminé, tout l'argent que vous recevez du client est considéré comme étant en fiducie et ne doit être utilisé que pour payer les matériaux et la main-d'œuvre directement reliés à ce travail.

Les acomptes et les avances ne doivent pas être utilisés pour payer vos frais généraux ou les coûts d'autres travaux.

Budget de caisse

Il se peut que vous soyez capable d'exploiter votre entreprise de manière rentable tout en ayant des difficultés en raison de déficits de caisse imprévus. Le budget de caisse vous aidera à prévoir vos besoins d'encaisse et à déterminer quels types de mesures vous devez prendre — par exemple obtenir une marge de crédit — pour éviter ces déficits.

Un budget de caisse peut vous dire :

- l'encaisse dont vous avez besoin et le moment où ce besoin se fera sentir; et
- l'encaisse disponible à un moment donné.

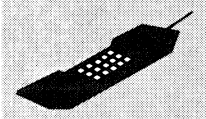
Bien que l'établissement d'un budget de caisse puisse vous sembler fastidieux, c'est un instrument de planification indispensable. Il est essentiel à la gestion de votre élément d'actif le plus important de votre entreprise — l'encaisse!

Quand les paiements sont-ils exigibles?

Bon nombre des rénovateurs ne savent pas quand les paiements pour des matériaux et la main-d'œuvre sont exigibles. Certains croient qu'ils sont exigibles environ dans les 30 jours. D'autres croient qu'ils sont exigibles seulement après avoir reçu des acomptes ou des avances du client.

Une vente n'est réalisée que lorsque le travail est officiellement terminé.

Toute entreprise qui vous vend des matériaux ou des services vous offre une période de crédit au cours de laquelle elle s'attend de recevoir un paiement. Certaines entreprises appliquent cette ligne de conduite plus rigoureusement que d'autres. En tant qu'entrepreneur professionnel en rénovation, vous devez discuter des dates de paiement avec vos fournisseurs et négocier les modalités pertinentes du crédit. Autrement dit, si vous ne souhaitez pas payer l'entreprise de plomberie dans 60 ou 90 jours, vous devez le négocier à l'avance.



Bien que l'établissement d'un budget de caisse puisse vous sembler fastidieux, il est indispensable...

Si vous payez vos factures à temps — toujours —, vous obtiendrez de meilleurs prix et un meilleur service des sous-traitants et des fournisseurs. C'est un fait que tout le monde connaît mais dont personne ne parle. Si vous croyez épargner de l'argent en ne payant pas vos factures à temps, il se peut que vous soyez en fait en train d'en dépenser en quantité.

Pour établir un budget de caisse précis, vous devez décider du moment où les factures seront payées. Il est judicieux de payer vos factures régulièrement.

Combien l'argent l'entreprise encaissera-t-elle et quand?

L'une de vos tâches les plus difficiles est probablement l'estimation des sommes d'argent que l'entreprise encaissera et du moment où cela se produira. Les versements de vos clients peuvent être retardés, et vous devez en tenir compte dans l'évaluation de l'encaisse. Un client peut effectuer tous les versements restants lorsque le travail est terminé. Toutefois, il peut retarder le paiement des retenues de garantie pour des éléments non terminés.

Vous devez également tenir compte des retenues de garantie saisonnières et réglementaires. Elles sont souvent retardées parce qu'on ne s'entend pas sur la personne qui est autorisée à débloquer cet argent.

Fiabilité des prévisions

Pour accroître le niveau de fiabilité des prévisions des recettes, vous devez tenir compte des points suivants :

- niveau des communications permanentes avec les clients;
- clarté du contrat et des modalités de paiement; et
- niveau général de satisfaction des clients.

Système de prévision de l'encaisse

Il y a une distinction importante entre un budget de caisse et l'état des résultats pro forma.

Le budget de caisse montre toutes les **rentrées de fonds** de chaque source au moment où l'on prévoit les **recevoir** de même que tous les **paiements en espèces** au moment où ils seront **effectués** par l'entreprise.

Le Système de prévision de l'encaisse fournit les renseignements nécessaires pour s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds liquides à la banque ou ailleurs pour couvrir les dépenses lorsqu'elles sont exigibles.

Il en va de la liquidité comme de nombreuses autres choses — mieux vaut trop que pas assez. Il n'est pas rare qu'une entreprise réalisant des profits connaisse des difficultés parce qu'elle ne dispose pas d'assez d'argent liquide pour payer ses factures.

Vous ne pourrez pas rester en affaire très longtemps si vous ne payez pas vos factures; par conséquent, la gestion de l'encaisse est une partie extrêmement importante de vos fonctions.

Le budget de caisse permet de déterminer le plus précisément possible la quantité d'argent liquide dont votre entreprise a besoin. Puisque le budget n'indique que les paiements en espèces et les rentrées de fonds, **et non pas les promesses faites**, il peut vraiment indiquer l'encaisse mensuelle **réelle**.

Grâce à cette information, vous pouvez savoir si vous disposerez d'assez de fonds pour répondre à vos besoins de liquidité ou si vous devrez faire appel à un prêteur.

Votre capacité de prévoir vos besoins de liquidité met en relief votre efficacité en matière de gestion financière et accroît grandement vos chances d'obtenir les modalités de prêt voulues.

Besoins et sources de liquidité

Pour établir un budget de caisse efficace, vous aurez besoin de ce qui suit :

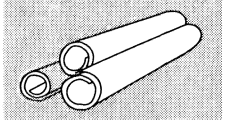
- un bilan daté de la fin de la période la plus récente ou, dans le cas d'une nouvelle entreprise, le bilan d'ouverture;
- un état des résultats pro forma pour la période couverte par le budget de caisse; et
- une estimation du calendrier de toutes les opérations en espèces.

Le bilan, par définition, est une photographie de la position financière de votre entreprise à un moment donné. Il indique le solde bancaire, les comptes clients, les comptes fournisseurs et tous les éléments qui peuvent se répercuter sur la liquidité de votre entreprise.

L'état des résultats pro forma permet de s'assurer que toutes les activités financières de votre entreprise sont prises en compte dans le budget de caisse.

Toutes les opérations en espèces doivent être énumérées selon la date réelle ou prévue de leur réalisation. Par exemple, votre état des résultats pro forma pourrait indiquer un frais général de 1 000 $ pour l'assurance, mais cette prime pourrait être payée un mois précis ou selon des versements mensuels ou trimestriels.

Le diagramme qui suit montre comment on peut classer les recettes et les dépenses afin de prévoir l'encaisse. Ce diagramme **n'indique pas** toutes les catégories possibles de recettes ou de dépenses.



Puisque le budget n'indique que les paiements en espèces et les rentrées de fonds, et non pas les promesses faites, il peut vraiment indiquer l'encaisse mensuelle réelle.

On obtient le surplus ou le déficit de caisse en soustrayant le total des paiements en espèces du total des rentrées de fonds. On ajoute ensuite ce résultat au solde d'ouverture en banque, ce qui donne le solde de fermeture en espèces. Ce solde de fermeture devient le solde d'ouverture du mois suivant.

On obtient le surplus ou le déficit de caisse en soustrayant le total des paiements en espèces du total des rentrées de fonds. On ajoute ensuite ce résultat au solde d'ouverture en banque, ce qui donne le solde de fermeture en espèces. Ce solde de fermeture devient le solde d'ouverture du mois suivant.

Si le solde de fermeture est négatif, c'est ce montant qu'il faut emprunter.

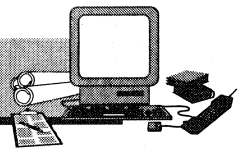
Mise à jour continuelle des prévisions d'encaisse

Vous devez fréquemment revoir votre budget de caisse et le comparer à l'encaisse réelle de votre entreprise. S'il y a un écart, votre budget doit être mis à jour.

L'état des résultats pro forma permet de s'assurer que toutes les activités financières de votre entreprise sont prises en compte dans le budget de caisse.

Exemple de budget de caisse

	Janvier	Février	Mars
RECETTES (en espèces seulement)			
Acomptes des clients			
Avances			
Comptes clients perçus			
Ventes d'immobilisations			
Autres recettes en espèces			
Total des encaissements			
DÉPENSES (en espèces seulement)			
Loyer			
Salaires			
Frais juridiques et comptables			
Services publics et assurance			
Permis et taxes			
Autres frais généraux			
Paiements sur achat d'éléments d'actif			
Intérêt sur prêts			
Impôts et dividendes versés			
Travaux en cours			
Autres dépenses payées en espèces			
Total des dépenses payées en espèces			
Solde d'ouverture			
Surplus ou déficit			
Solde de fermeture			
Montant à emprunter			



Comptabilité et tenue des livres

Les livres financiers assurent le suivi de presque toutes les activités financières de votre entreprise. Ces livres permettent de produire les états financiers et d'autres données utiles. Les opérations commerciales comprennent des activités comme la réalisation des ventes, les réunions avec le personnel, le paiement des matériaux et de la main-d'œuvre et un large éventail d'événements connexes.

Peu importe le volume de vos opérations, vous devez traiter chacune d'elles afin que ses répercussions sur les opérations commerciales soient prises en compte dans vos états financiers.

Le système comptable

Pour réussir dans le domaine de la rénovation, vous devez absolument avoir un système comptable satisfaisant. Votre système comptable vous indique les soldes en banque et l'encaisse, les comptes clients et les comptes fournisseurs ainsi que la valeur des stocks. Il indique également l'intérêt versé pour l'argent emprunté, le coût d'achat de nouvelles pièces d'équipement, les dépenses de publicité et divers autres détails.

En raison de l'importance de ces données, il est probablement sage de dire que vous ne prendrez pas beaucoup de décisions administratives sans vous reporter à vos données comptables.

D'autres personnes peuvent également s'intéresser à vos données financières. Les banques et les établissements financiers, les compagnies d'assurance et de cautionnements et les fournisseurs qui vous ont accordé un crédit veulent connaître la santé financière de votre entreprise.

Le gouvernement s'y intéresse également puisque les impôts sont calculés d'après les données comptables.

Comment fonctionne un système comptable?

La première étape en comptabilité consiste à enregistrer les opérations. Certains rénovateurs peuvent se contenter de registres sur papier, mais la tenue des livres sur ordinateur devient de plus en plus répandue. Les ordinateurs se chargent de plus en plus du fardeau de l'enregistrement des opérations commerciales, ils les classent et les résument plus rapidement qu'un système sur papier.

Pour réussir dans le domaine de la rénovation, vous devez absolument avoir un système comptable satisfaisant.

Définition

La comptabilité peut se définir comme étant :

- **l'enregistrement** des opérations commerciales;
- **le classement** des opérations commerciales;
- **le résumé** des opérations commerciales; et
- **l'interprétation** de ces renseignements compilés.

Ces quatre étapes demandent qu'on attribue une valeur monétaire à chaque opération commerciale avant de pouvoir l'enregistrer.

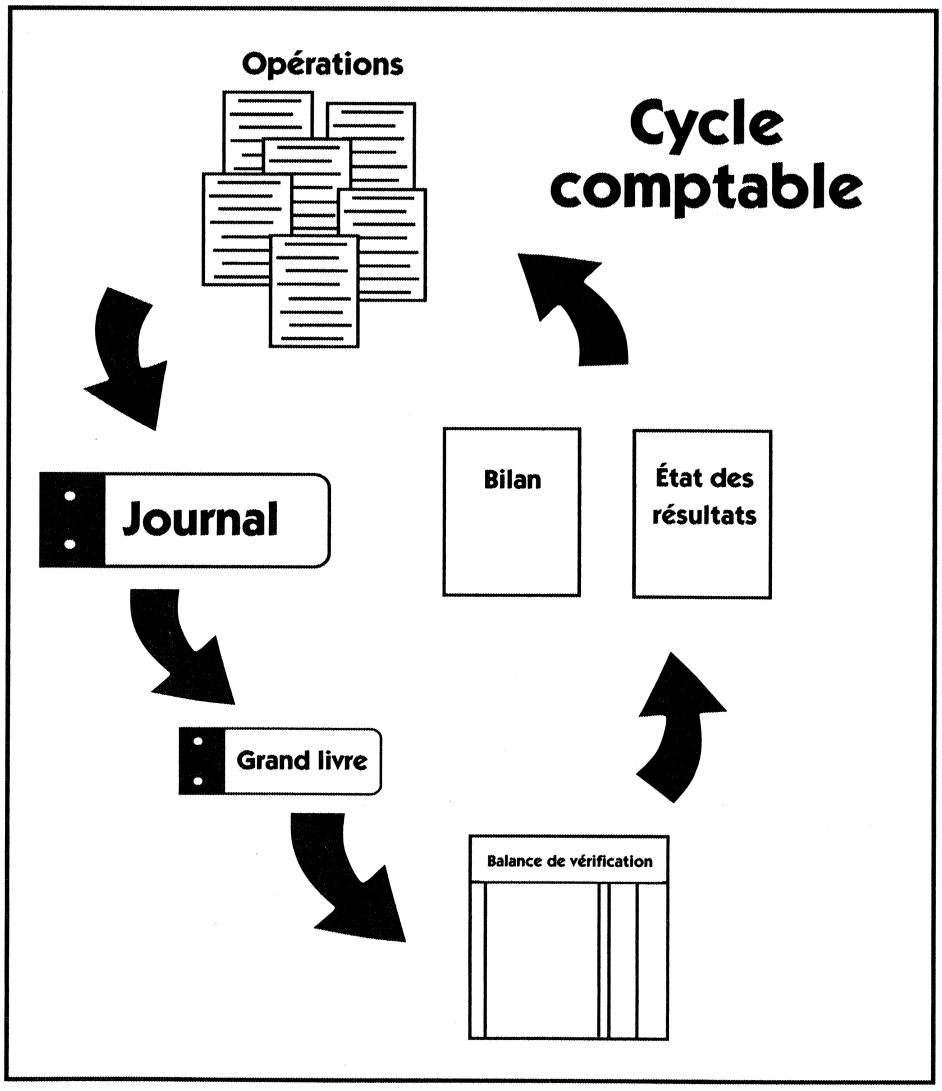
Peu importe la technique que vous choisirez, vous devrez utiliser une forme ou une autre de **journal** pour enregistrer les opérations par ordre chronologique en tant que débits ou crédits à des comptes particuliers.

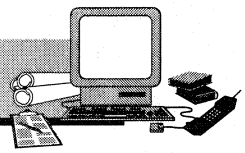
La prochaine étape consiste à classer ces opérations. Par un procédé connu sous le nom de **report**, les entrées au journal sont transférées à un **grand livre**, qui regroupe tous les comptes. Chaque compte indique toutes les opérations touchant un élément, comme les coûts d'un travail, les comptes clients, les comptes fournisseurs ou l'encaisse.

À la fin de chaque mois, on fait le total des comptes dans le **grand livre**. La liste des totaux mensuels cumulatifs de chaque compte du grand livre s'appelle la **balance de vérification**.

À partir de la balance de vérification, les totaux des comptes sont transférés dans les catégories pertinentes du **bilan** et de **l'état des résultats**, lesquels sont les principaux éléments des **états financiers**.

Cet ensemble d'étapes de comptabilité exécutées à chaque période comptable (c'est-à-dire tous les mois) s'appelle le **cycle comptable**.





RÉNOVATEUR FIABLES

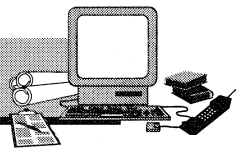
État des résultats
1er janvier au 31 décembre 1993

VENTES	**400 000 $**
COÛTS DIRECTS	**215 000 $**
GROSS INCOME	**185 000 $**
FRAIS GÉNÉRAUX	
Location	6 000 $
Assurance	6 000
Téléphone	5 000
Frais comptables et juridiques	3 000
Abonnements et conférences	2 000
Déplacement et représentation	2 000
Perfectionnement du personnel	500
Publicité	15 000
Véhicules et entretien	7 000
Outils	2 000
Fournitures de bureau et équipement	3 000
Salaire de la direction	45 000
Personnel de bureau	41 500
Garantie et service	3 000
Amortissement	2 500
Frais bancaires	1 500
TOTAL DES DÉPENSES	**145 000 $**
REVENU IMPOSABLE	**40 000 $**
IMPÔTS	**10 000 $**
REVENU NET	**30 000 $**

Les rabais et les prix excessifs ont une incidence directe sur vos coûts d'exploitation et se reflètent dans les devis.

RÉNOVATEURS FIABLES
Bilan
31 Décembre 1993

ACTIF	
ACTIF À COURT TERME	
Encaisse	90 100 $
Comptes clients	25 000 $
Travaux en cours	15 000 $
ACTIF À LONG TERME	
Outils	9 000 $
Équipement de bureau	6 000 $
TOTAL DE L'ACTIF	**145 100 $**
PASSIF	
PASSIF À COURT TERME	
Prêt bancaire	0 $
Comptes fournisseurs	30 000 $
Acomptes et avances des clients	10 000 $
Salaires à payer	0 $
Impôt à payer	10 000 $
DETTES À LONG TERME	
Prêt pour l'équipement	5 000 $
Prêt des actionnaires	60 000 $
TOTAL DU PASSIF	**115 000 $**
CAPITAUX PROPRES	
CAPITAL SOCIAL	100 $
BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	0 $
BÉNÉFICES D'EXPLOITATION	30 000 $
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**30 100 $**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	**145 100 $**



RÉNOVATEURS FIABLES

État des résultats pro forma
1er janvier au 31 décembre 1994

		1994 Pro forma	1993 Réel
VENTES		**600 000 $**	**400 000 $**
COÛTS DIRECTS		**324 000 $**	**215 000 $**
Matériaux	150 000 $		
Main-d'œuvre	90 000 $		
Sous-traitance	84 000 $		
REVENU BRUT		**276 000 $**	**185 000 $**
FRAIS GÉNÉRAUX			
Location		10 000 $	6 000 $
Assurance		7 500	6 000
Téléphone		5 000	5 000
Frais comptables et juridiques		2 500	3 000
Abonnements et conférences		2 500	2 000
Déplacement et représentation		1 000	2 000
Perfectionnement du personnel		3 500	500
Publicité		22 000	15 000
Véhicules et entretien		15 000	7 000
Outils		2 000	2 000
Fournitures de bureau et équipement		4 500	3 000
Salaire de la direction		50 000	45 000
Personnel de bureau		84 000	41 500
Garantie et service		4 500	3 000
Amortissement		2 000	2 500
Frais bancaires		1 500	1 500
TOTAL DES DÉPENSES		**217 500 $**	**145 000 $**
REVENU IMPOSABLE		**58 500 $**	**40 000 $**
IMPÔTS		**14 625 $**	**10 000 $**
REVENU NET		**43 875 $**	**30 000 $**

RÉNOVATEURS FIABLES

Bilan pro forma
31 déc embre 1994

ACTIF

ACTIF À COURT TERME	
Encaisse	151 300 $
Comptes clients	30 000 $
Travaux en cours	45 000 $
ACTIF À LONG TERME	
Outils	8 000 $
Équipement de bureau	5 000 $
TOTAL DE L'ACTIF	**239 300 $**

PASSIF

PASSIF À COURT TERME	
Prêt bancaire	0 $
Comptes fournisseurs	56 575 $
Acomptes et avances des clients	30 000 $
Salaires à payer	0 $
Impôt à payer	14 625 $
DETTES À LONG TERME	
Prêt pour l'équipement	3 000 $
Prêt des actionnaires	60 000 $
TOTAL DU PASSIF	**164 200 $**

CAPITAUX PROPRES

CAPITAL SOCIAL	100 $
BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	30 000 $
BÉNÉFICES D'EXPLOITATION	43 875 $
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**73 975 $**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	**238 175 $**

Le bilan représente la situation financière de votre entreprise à un jour donné, comme si le rouage de votre entreprise s'interrompait momentanément. Le bilan se divise en deux parties. La première montre les éléments d'actif et la seconde, les éléments de passif et l'avoir des actionnaires (ou capitaux propres). Ces deux parties sont toujours égales.

Les éléments du bilan peuvent s'exprimer sous forme d'une équation appelée **l'équation comptable** :

Actif = Passif + Capitaux propres

Deux types de créanciers peuvent revendiquer l'actif d'une entreprise en rénovation : les créanciers (passif) et le propriétaire (capitaux propres). Si l'entreprise cesse ses opérations, les créanciers peuvent revendiquer les premiers l'actif. Tout actif résiduel appartient au propriétaire.

REMARQUE : Si, en tant que propriétaire d'une entreprise, vous êtes activement embauché par elle, vous devriez toujours indiquer un salaire à payer (passif) même si vous n'y touchez pas en période d'abondance. Vous pouvez toujours réclamer cet argent à titre de salaire payable avant les créanciers.

L'équation comptable est une expression mathématique de la manière dont fonctionne le bilan. La somme du côté gauche de l'équation doit égaler la somme des chiffres du côté droit de cette équation.

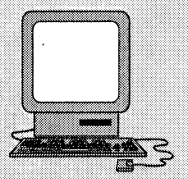
Le bilan montre la santé fondamentale de votre entreprise compte tenu de sa position financière à une date donnée.

Organisation des livres

La position financière de votre entreprise change au rythme des événements (versements de salaires, achats de matériaux, perception d'acomptes, etc.). Chaque événement dans l'entreprise, appelé **opération**, est pris en compte dans le bilan.

Une opération commerciale comprend toujours un échange de choses ayant une valeur et modifie la valeur des éléments sur le bilan. Pour que le prochain bilan soit exact, vous devez enregistrer les changements causés par toutes les opérations.

Lorsque vous commencez un nouveau travail, vous prenez les acomptes et les paiements du client et vous vous engagez à acheter les matériaux et la main-d'œuvre. Chacune de ces opérations doit être enregistrée dans les comptes établis pour en assurer le suivi.



Deux types de créanciers peuvent revendiquer l'actif d'une entreprise en rénovation : les créanciers (passif) et le propriétaire (capitaux propres).

Le journal général et le grand livre

Le journal général est souvent appelé le journal originaire puisque c'est dans ce livre qu'on enregistre la première écriture des opérations avec la date, le débit ou le crédit et une explication de chaque opération. Les opérations y sont enregistrées par ordre chronologique.

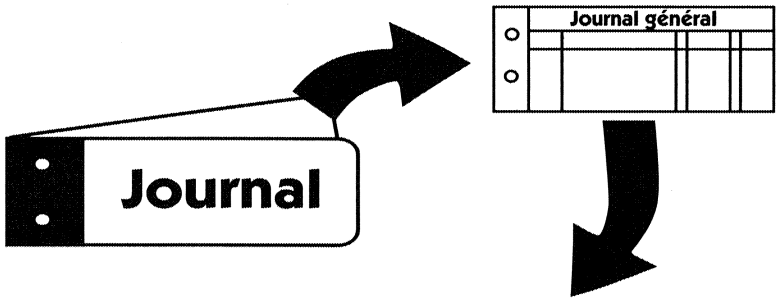
Prenez note que, dans le journal général, une procédure uniforme est utilisée pour enregistrer les débits et les crédits.

Les débits sont enregistrés en premier, suivis des crédits en retrait.

Les noms des comptes dans le journal général devraient toujours être écrits exactement de la même manière qu'ils apparaissent dans le grand livre.

Bien que vous puissiez enregistrer directement les opérations dans les comptes du grand livre, vous préférerez sans doute les enregistrer d'abord dans le journal général pour avoir un historique de toutes les opérations.

Bien que vous puissiez enregistrer directement les opérations dans les comptes du grand livre, vous préférerez sans doute les enregistrer d'abord dans le journal général pour avoir un historique de toutes les opérations.



JOURNAL GÉNÉRAL

Date		Détails	Débit	Crédit	No. de réf.
Oct.	5	Compte bancaire	15 000		
		Capital social		15 000	
		Achat d'actions de l'entreprise			
Oct.	7	Équipement	4 000		
		Compte bancaire		4 000	
		Achat d'un camion d'occasion			
Oct.	9	Travaux en cours - Travail N° 341	5 000		
		Compte bancaire		5 000	
		Achat de matériaux			

Le journal général n'indique pas l'encaisse disponible ni le solde de chaque élément qui apparaît sur les états financiers. Ce type de renseignements est indiqué dans le grand livre.

Le journal général n'indique pas l'encaisse disponible... Ce type de renseignements est indiqué dans le grand livre.

Les comptes en colonnes

Les **comptes en colonnes** constituent la forme la plus répandue d'écriture des comptes. Le diagramme suivant montre un compte bancaire inscrit sur une feuille de papier à l'aide de cette forme.

POSTE *Compte bancaire* NUMÉRO

DATE		DÉTAILS	DÉBIT	CRÉDIT
Oct.	5	achat d'actions	15 000	
Oct.	7	achat d'un camion		4 000
Oct.	9	achat de matériaux de construction		5 000
Oct.	11	Acompte du client - Travail N° 341	2 500	

En tout temps, vous pouvez faire le total de ce compte pour en déterminer le solde.

Maintenant que vous savez comment utiliser les comptes en colonnes pour enregistrer les opérations, la prochaine étape consiste à grouper les comptes en colonnes dans un grand livre (le journal) qui dresse la liste de **tous** les comptes que vous avez.

Suivi des coûts de chaque travail

Une estimation précise des coûts vous permet d'accroître votre compétitivité et de moins dépendre de facteurs vagues.

Quand vous faites une rénovation, cela coûtera ce qu'il en coûtera... pas vrai? Alors pourquoi perdre du temps à tenir des dossiers précis des coûts de chaque travail?

Bien qu'il soit vrai que le prix du contrat ne changera probablement pas après avoir été signé, il est également vrai que les coûts changeront au cours de l'exécution du travail. Le fait de pouvoir comparer les coûts réels aux coûts estimatifs peut influencer les décisions que vous prendrez au cours de la rénovation. Par exemple, si vous prévoyez que les coûts dépasseront les estimations, vous essaierez sans doute de réduire les coûts si possible en utilisant des matériaux plus économiques et des techniques de construction plus efficaces. Cela ne veut pas dire que vous dérogerez aux modalités du contrat de vente, mais vous pourriez négocier des prix avec les fournisseurs et les corps de métier.

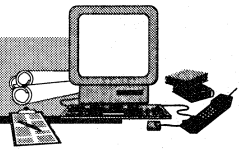
Un autre avantage important d'avoir des données précises sur le coût des travaux devient évident lorsque vous évaluez de nouveaux travaux. Des dossiers précis sur les coûts vous donneront confiance au moment d'estimer les coûts d'un travail dont la nature et l'envergure sont identiques ou analogues à un travail antérieur. Une estimation précise des coûts vous permet d'accroître votre compétitivité et de moins dépendre de facteurs vagues.

L'exemple simplifié suivant d'un grand livre montre une méthode de base pour rassembler les coûts d'un travail. L'établissement détaillé des coûts d'un travail demande un grand livre qui répartit tous les coûts d'un travail.

POSTE *Travail N° 341* NUMÉRO			COST ITEMS				
DATE		DESCRIPTION	Chantier	Armoires	Matériaux de construction	Portes et fenêtres	Toit
Oct.	5	*Don's Demolision Services*	*500*				
Oct.	7	*Redl Cabinets*		*4 000*			
Oct.	9	*Caskdo Welding & Windows*				*6 000*	
Oct.	11	*J & R Building Supplies*			*2 000*		
		TOTAL					

Un autre avantage de savoir les coûts réels d'un travail, c'est de pouvoir les comparer avec l'estimation du travail.

Le fait d'avoir des données précises sur les coûts des travaux peut vous aider à déterminer les stratégies d'établissement des prix pour de nouveaux travaux et à vérifier la pertinence des marges bénéficiaires.



Survol des méthodes comptables

Les méthodes comptables mises au point par les comptables professionnels ont évolué jusqu'à ce qu'elles deviennent des pratiques répandues. Le respect de ces pratiques dans vos livres comptables se révélera avantageux. Bien qu'il y ait diverses façons d'organiser votre tenue de livres, certaines façons peuvent rendre difficile l'extraction du type de renseignements que demandent les banques, les gouvernements, les compagnies de cautionnements, etc.

De plus, les systèmes traditionnels de tenue de livres comportent des contrôles intégrés et des soldes permettant de s'assurer que les renseignements saisis dans le système sont correctement traités. Si votre système ne respecte pas les méthodes traditionnelles, le comptable peut avoir de la difficulté à vérifier vos données ou à préparer les états financiers et les déclarations d'impôt.

Certains rénovateurs s'attirent des ennuis financiers parce qu'ils dépensent de l'argent qu'ils n'ont pas. Souvent, cette situation est le fruit d'un système inadéquat de tenue de livres ou d'une mauvaise tenue des livres.

Vous devez enregistrer les opérations financières selon la comptabilité d'exercice, dans laquelle les rentrées de fonds et les dépenses sont comptabilisées dès que l'argent est demandé ou les commandes passées. Pour les entreprises constituées en société, la **comptabilité d'exercice** est obligatoire.

Ce type de tenue de livres fournit des renseignements précis sur l'encaisse, l'argent que les clients doivent à votre entreprise, l'argent que votre entreprise doit à d'autres personnes et l'argent qui a été engagé pour l'achat de matériaux et de main-d'œuvre.

Dans le système d'exercice, les recettes et les dépenses sont reconnues et enregistrées immédiatement — même si l'argent réel ne change pas de mains pendant quelque temps. Par exemple, si vous recevez une facture d'un plombier, vos livres comptables devraient indiquer une augmentation dans le poste Travaux en cours pour un travail particulier et dans une colonne distincte un montant égal d'argent payable à une date ultérieure. Ce montant s'appelle un **compte fournisseur**.

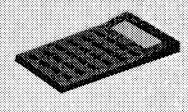
L'argent que votre entreprise a demandé (facturé) mais pas encore reçu s'appelle les **comptes clients**. Par exemple, si vous demandez un paiement d'un client, ce montant est immédiatement inscrit dans les livres en tant qu'avance ou acompte du client, et un montant égal est inscrit dans la colonne distincte des comptes clients.

Dans le système d'exercice, les recettes et les dépenses sont reconnues et enregistrées immédiatement — même si l'argent réel ne change pas de mains pendant quelque temps.

La valeur d'un comptable

Vous devez choisir un comptable qui comprend le domaine de la rénovation. Les ordinateurs peuvent réduire considérablement le travail de tenue de livres et les coûts de la comptabilité. Toutefois, les données imprimées à partir des ordinateurs doivent être analysées.

Un bon comptable peut vous offrir de bons conseils et protéger votre entreprise contre des difficultés imprévues.



Un bon comptable peut vous offrir de bons conseils et protéger votre entreprise contre des difficultés imprévues.

Circulation des documents — faire régner l'ordre

Lorsque vous faites crédit à des clients en leur permettant de payer plus tard, ils vous en coûte de l'argent. Par conséquent, il est important d'avoir des livres à jour et précis afin de percevoir cet argent le plus rapidement possible. En affaire, la perception en temps opportun de l'argent dû à l'entreprise est une bonne pratique.

Les acomptes et les avances vous sont normalement payés sans retard, conformément aux modalités du contrat...

Procédures de perception

La perception des fonds se fait habituellement sous forme d'acomptes et d'avances des clients. Les acomptes et les avances vous sont généralement payés sans retard, conformément aux modalités du contrat. Toutefois, si l'achèvement des travaux ou un autre aspect des travaux ne sont pas exactement conformes à ce qui avait été prévu, le client peut estimer justifié de retenir des fonds. Certains projets qui avaient bien fonctionné depuis le début peuvent mal tourner au cours des étapes finales. La perception de l'argent dans ce cas est beaucoup plus difficile.

La règle d'or d'un entrepreneur en rénovation est d'obtenir le paiement final lorsque les travaux sont **presque achevés**.

Un travail est presque achevé lorsque l'objet de la rénovation peut être utilisé comme prévu. Toute retenue (pour privilège, prime d'accident au travail, etc.) devrait être détenue en fiducie puis débloquée à la date convenue lorsque les conditions relatives à l'acte de fiducie ont été remplies.

Le client pourrait refuser de payer le solde final tant que tous les éléments ne sont pas achevés. Le solde final est généralement supérieur à la valeur des travaux à réaliser. Même après que les travaux sont presque terminés, le client peut continuer de retenir le solde final, exigeant des retouches ou des modifications. On peut toujours trouver une raison pour ne pas payer. Éventuellement, le client et le rénovateur peuvent cesser de communiquer et le compte impayé devient un point très litigieux.

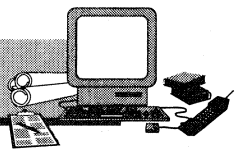
Puisque c'est le client qui est le détenteur du titre de la propriété, le rénovateur n'a pas d'autre choix que de recourir aux tribunaux. Cette solution est habituellement dispendieuse en termes de temps et d'argent, et le rénovateur peut se retrouver avec une perte financière.

Un travail saisonnier est un travail qui ne peut pas être réalisé en raison de conditions climatiques saisonnières. Par exemple, on ne peut pas peindre des moulures extérieures ou faire des travaux de brique l'hiver, on

Techniques officieuses

Si des paiements exigibles demeurent impayés, vous devriez :

- demander au client de consigner par écrit tous les éléments qui doivent être achevés ou corrigés;
- demander au client de remettre le solde final en fiducie à un avocat, qui les remettra à l'entrepreneur lorsque tous les travaux énumérés sur ladite liste seront terminés; et
- demander à un tiers choisi par les deux parties en litige de décider si les travaux sont réellement achevés.



doit évidemment attendre la venue du printemps. Le paiement de ce type de travail ne sera pas effectué avant l'achèvement dudit travail.

Pour vous assurer que les fonds seront disponibles pour payer le travail saisonnier lorsqu'il sera achevé, vous pouvez demander au client de placer les fonds dans un compte en fiducie portant intérêt et sous le contrôle d'un avocat auquel on aura donné l'ordre de débloquer les fonds lorsque le travail sera terminé.

Payer à temps et obtenir ainsi des rabais

Vous pouvez présumer que vos clients vous paieront à temps et s'occuperont de leurs affaires. Vous devez également faire vos paiements à temps.

Si vous maintenez de bonnes communications avec vos clients, que vous faites du travail de grande qualité et que vous leur offrez un bon service, vous éliminerez presque tous les paiements en retard. Retenez toutefois que les montants impayés peuvent être suffisamment petits pour vous permettre de les réclamer à la cour des petites créances.

Est-il toujours avantageux de retarder le paiement des factures de vos fournisseurs jusqu'à la limite des modalités de crédit?

Pas toujours! De nombreux fournisseurs aiment récupérer leur argent dès que possible et offrent des rabais si les paiements sont anticipés. La plupart des factures portent la mention «Net 30 jours». Cela veut tout simplement dire que le prix total net de la facture est exigible dans les 30 jours suivant la date d'émission de la facture.

En plus de la mention «Net 30 jours», certaines factures portent la mention «2 p. 100 10 jours». Pour ces factures, on offre un rabais de 2 p. 100 si elle sont acquittées dans les dix jours suivant leur émission.

Si vous disposez d'argent liquide à la banque, vous devriez tirer parti de cette offre de paiement anticipé puisque l'intérêt demandé pour les prêts est beaucoup plus élevé que celui qui est consenti pour les sommes déposées.

Utilisation de votre marge de crédit

Devriez-vous profiter du rabais suivant? Supposons qu'une facture s'élève à 1 000 $; si vous l'acquittez dans les dix jours (au lieu des 30 jours net habituels), vous épargnerez 2 p. 100 ou 20,00 $ (1 000 $ x 2 % = 20,00 $).

Si vous utilisez une marge de crédit de 30 jours pour acquitter cette facture dans les dix jours, on vous appliquera des intérêts pendant 20 jours. En présumant que le taux d'intérêt est de 15 p. 100 par année, le coût d'emprunt pour cette somme pendant 20 jours s'élèverait à 8,22 $ (1 000 $ x 15 % x 20/365 = 8,22 $). Il est clair qu'il est avantageux de payer plus tôt, car vous épargnerez ainsi 11,78 $ (20,00 $ - 8,22 $ = 11,78 $).

Validation et vérification des factures

Lorsque vous recevez une facture d'un fournisseur, vous devez la valider puis l'inscrire au journal des comptes fournisseurs pour qu'elle soit payée, puis reporter le montant dans le grand livre au poste Travaux en cours.

Valider une facture signifie vérifier si elle est exacte de la façon suivante :

- vérifier les calculs pour s'assurer que les multiplications et les additions sont exactes;
- vérifier les prix pour s'assurer qu'ils correspondent à ceux indiqués sur le bon de commande et/ou sur l'offre permanente; et
- vérifier les quantités — à partir des bordereaux de livraison sur le chantier qui ont été cochés lorsque la livraison a été faite. S'assurer que tout écart ou retour de marchandise a été noté et pris en compte dans la quantité pour laquelle des frais sont exigés.

Si la facture est correcte, déterminez si le fournisseur offre un rabais pour paiement anticipé et, dans la mesure du possible, profitez-en. Selon votre décision, déterminez la date à laquelle le paiement doit être effectué et inscrivez cette information dans le journal comptable (comme nous l'avons mentionné précédemment dans le présent chapitre).

Les commandes à la dernière minute obligent souvent l'utilisation de produits plus dispendieux.

Contrôle des coûts

Qui est responsable de contrôler les coûts?

Vous, le rénovateur, êtes entièrement responsable du contrôle des coûts. Vous avez besoin d'un système pour vous assurer que les coûts sont contrôlés; vous devriez faire participer les employés au contrôle des coûts.

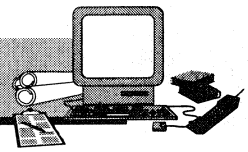
Vous devez absolument comparer les prix et faire des achats réfléchis, car le prix d'un travail à forfait n'augmente jamais et les coûts directs réels sont rarement inférieurs à ce qui avait été prévu.

Calendrier

Lorsque les travaux retardent et que des matériaux sont endommagés ou en souffrance, vous subissez des pressions pour prendre des décisions d'achat rapides. Ces achats sont habituellement dispendieux.

Un manque de planification ou de décisions de la part du client peut également retarder la passation des commandes, occasionnant ainsi des retards et des frais pour commande urgente. Les commandes à la dernière minute obligent souvent l'utilisation de produits plus dispendieux, les produits moins dispendieux n'étant pas en stock.

Pour réussir, il faut donc avoir un système efficace de contrôle des coûts et des calendriers efficaces de sélection et des travaux. Un calendrier des travaux efficace et bien coordonné réduit les coûts en aidant toutes les parties concernées (client, contremaître, ouvriers, corps de métier, etc.) à réaliser leurs tâches à temps.



Achats

L'autorisation d'acheter est probablement l'aspect le plus important du contrôle des prix. En ne conférant qu'à une seule personne le pouvoir de commander des biens et des services, on réduit les possibilités d'effectuer de mauvais achats. Si plusieurs personnes peuvent prendre des décisions concernant les achats, il importe d'établir un système de bons de commande pour enregistrer les décisions d'achat prises par les autres personnes et imposer des limites d'achat.

L'utilisation continuelle de bons de commande réduit le problème des achats non autorisés qui entraînent des pertes ou un gaspillage de matériaux ou encore une mauvaise utilisation des matériaux.

Pour bien contrôler les coûts, il faut bien évaluer les coûts prévus, avoir un processus d'achat qui prévoit la consignation de toutes les commandes passées et être doté d'un système permettant de vérifier si les biens et les services commandés ont été reçus.

Comparaison des coûts réels avec les coûts estimatifs

Vous devez comparer avec soin les quantités et les coûts estimatifs avec les quantités et les coûts réels :

- pour mettre à jour vos données d'estimation et garantir la précision de vos estimations; et
- pour vérifier si les taux de marge bénéficiaire sont applicables.

L'utilisation continuelle de bons de commande réduit le problème des achats non autorisés...

Mise à jour des coûts et des quantités

Les types suivants de renseignements vous aideront à réaliser vos estimations :

- types de matériaux utilisés accompagnés de leurs prix courants;
- quantités de matériaux nécessaires pour divers types de travaux, y compris une quantité additionnelle pour compenser les pertes;
- temps nécessaire pour réaliser des travaux spécifiques; et
- méthodes que les sous-traitants utilisent pour calculer leurs honoraires.

Financement

Hormis la mauvaise gestion, la principale raison poussant des entreprises en rénovation à la faillite est le manque de fonds.

Souvent, les travaux de rénovation sont réalisés grâce à une encaisse positive si les acomptes et les avances du client sont substantiels. Toutefois, vous ne pouvez utiliser ces fonds que pour le travail particulier pour lequel ils ont été avancés; ainsi, vous pourriez manquer de fonds de fonctionnement.

Pour obtenir du financement, vous devez être capable de dire à d'autres personnes comment leur argent sera utilisé et remboursé.

À moins que les propriétaires de l'entreprise aient d'importantes ressources personnelles, l'entreprise devra trouver d'autres sources de financement. Pour obtenir du financement, vous devez être capable de dire à d'autres personnes comment leur argent sera utilisé et remboursé.

Pour obtenir du financement d'un prêteur, vous devez préparer une proposition de financement qui prévoit les exigences du prêteur et fournit des renseignements complets et précis. Tout prêteur sera impressionné par une proposition de financement bien documentée qui montre que vous savez de quoi il en retourne. Si le prêteur n'a pas besoin d'obtenir d'autres renseignements substantiels, vous aurez une longueur d'avance.

Établissements financiers

Les établissements financiers offrent un large éventail de services bancaires, y compris les dépôts commerciaux et les comptes de prêt, l'achat et la vente de titres, les lettres de crédit et la prestation de renseignements sur le crédit. Il est essentiel d'établir une bonne relation de travail avec le prêteur d'entrée de jeu. Puisque les directeurs des comptes changent régulièrement, il est important que vous fassiez plutôt affaire avec les prêteurs. Un prêteur qui vous connaît bien, vous et votre entreprise, sera plus apte à offrir de meilleurs services et ce, plus rapidement, et à vous donner de bons conseils financiers qui vous aideront à éviter une planification en situation de crise.

Choisir le bon établissement financier

Le choix de l'établissement financier dépend de plusieurs facteurs. Choisissez le prêteur ou l'établissement financier qui offre le meilleur éventail des services dont vous avez besoin au meilleur prix.

Certains prêteurs exigent des frais de dossier lorsqu'une entreprise demande une marge de crédit ou d'autres prêts. Ces frais sont négociables et varient considérablement. Au cours des négociations, tenez compte de la ligne de conduite du prêteur sur les frais de dossier.

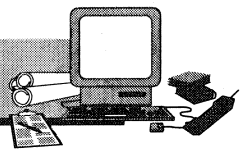
Utilisation de l'actif personnel en guise de garantie

Les prêteurs se préoccupent beaucoup des garanties. Le prêteur doit être certain que votre entreprise et ses directeurs ont suffisamment de capitaux et peuvent rembourser leurs dettes. Le prêteur veut toujours une solution de repli en cas de faillite de l'entreprise.

Les prêteurs exigent les garanties générales suivantes :

Garanties personnelles — Cela veut simplement dire qu'une personne garantit un prêt par son actif personnel au cas où l'entreprise serait incapable de rembourser le solde du prêt.

Lettres d'engagement — Il s'agit de documents qui promettent par écrit que les garanties seront exécutées si l'entreprise est incapable de rembourser le prêt. En général, il s'agit de lettres de sources extérieures à l'entreprise (par exemple des



membres de la famille, des amis, d'autres investisseurs ou d'autres entreprises) qui garantissent le paiement d'une dette particulière si l'entreprise est incapable de rembourser cette dette.

Biens données en nantissement — Il s'agit d'hypothèques particulières qui grèvent des propriétés spécifiques appartenant au rénovateur ou données en gage par d'autres personnes qui ont conclu un accord privé avec l'entrepreneur en échange d'avantages ou de considérations spécifiques. Le bien donné en nantissement est retenu jusqu'à ce que le prêt soit remboursé. Certains rénovateurs ont été forcés de grever leur maison d'une hypothèque afin d'obtenir du financement pour leur entreprise.

Prêts des actionnaires — Il s'agit de prêts consentis à l'entreprise par les actionnaires (ou propriétaires) de l'entreprise, et ces prêts constituent souvent une source importante de financement. Tout prêt consenti à l'entreprise doit être justifié par des documents pour permettre une vérification rétrospective sans équivoque aux fins de l'impôt sur le revenu.

Les prêts des actionnaires peuvent être assortis d'une date de remboursement spécifique et d'un taux d'intérêt raisonnable ou ne comporter aucune exigence. Lorsque plusieurs actionnaires consentent un prêt à l'entreprise, il est important de déterminer et d'expliquer par des documents toutes les modalités.

Protection de l'actif personnel

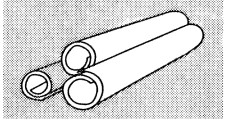
Certains prêteurs veulent autant de garanties qu'ils peuvent en obtenir — souvent beaucoup plus que la valeur réelle du prêt contracté. Dans certains cas, des éléments d'actif personnel sont grevés pour garantir les prêts, par exemple des biens immobiliers, des véhicules, des obligations d'épargne ou d'autres investissements.

Outre l'utilisation d'éléments d'actif comme des biens donnés en nantissement, les prêteurs insistent souvent pour que les directeurs offrent des garanties personnelles.

Si vous êtes obligé de donner une garantie personnelle, assurez-vous qu'il s'agit d'une garantie personnelle limitée — c'est-à-dire que le montant de la garantie que peut réclamer le prêteur doit se limiter au montant que vous devez.

Souvent, les garanties personnelles ne portent pas de date d'expiration, mais les prêteurs demandent couramment qu'elles soient renouvelées tous les cinq ou six ans afin de souligner votre engagement envers eux. En ce qui concerne les marges de crédit renouvelables, la garantie personnelle est habituellement nécessaire tant et aussi longtemps que la marge de crédit est en place.

Les garanties personnelles pour des prêts commerciaux sont souvent combinées à une subordination de réclamation. La subordination de réclamation empêche que les prêts des actionnaires ou d'autres capitaux propres soient retirés de votre entreprise sans le consentement du prêteur. Si des capitaux propres sont retirés sans sa permission, le prêteur peut immédiatement exiger le remboursement de votre prêt.



Si vous êtes obligé de donner une garantie personnelle, assurez-vous qu'il s'agit d'une garantie personnelle limitée — c'est-à-dire que le montant de la garantie que peut réclamer le prêteur doit se limiter au montant que vous devez.

Une garantie personnelle devrait s'appliquer à une obligation spécifique. Après que l'obligation relative à un prêt est échue, vous devriez obtenir une lettre du prêteur indiquant que la garantie personnelle est annulée **ou** récupérer les documents originaux du prêteur.

Si le prêteur demande une garantie personnelle et que vous ne faites pas vos paiements, il peut vous poursuivre pour le montant exigible. Si le jugement du tribunal donne raison au prêteur, le jugement est enregistré sur le titre de toute propriété appartenant à la personne qui a fourni la garantie personnelle.

Dans le cas d'une faillite personnelle, toutes les dettes non garanties et les garanties personnelles sont annulées.

Lorsque la propriété est vendue, le prêteur devrait recouvrer la totalité ou du moins une partie des sommes exigibles.

Dans le cas d'une faillite personnelle, toutes les dettes non garanties et les garanties personnelles sont annulées. Aux termes de la loi sur la faillite, des dispositions prévoient que le failli conserve sa maison, son mobilier et son véhicule (pour autant qu'ils ne dépassent pas une certaine limite). Si votre maison ou votre véhicule sont grevés d'une hypothèque ou d'un prêt garanti, vous devez continuer de faire les versements, sinon le prêteur détenant cette garantie pourra vous poursuivre et éventuellement saisir votre propriété.

Garantie liquide

Certains types de garanties sont plus liquides que d'autres parce qu'ils peuvent être convertis en espèces très rapidement (obligations d'épargne, actions, certificats de placement garantis et bons du Trésor). Ce type d'élément d'actif a la réputation d'être très liquide.

D'autres garanties peuvent ne pas être aussi facilement transformées en liquide. Les maisons et les immeubles ne peuvent pas être vendus rapidement à leur juste valeur dans un marché apathique ou peuvent être vendus à un prix bien inférieur à leur valeur. La valeur d'emprunt qu'accordent les prêteurs pour ce dernier type de garanties n'est pas aussi élevée.

Connaître son prêteur

Un prêteur prête de l'argent à des personnes et est responsable de choisir de bonnes options d'investissement moyennant des risques raisonnables.

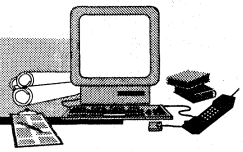
Une partie des fonctions du prêteur consiste à évaluer les personnes chargées de la direction. Le prêteur évaluera la demande de prêt en se fondant sur les cinq critères suivants :

Personnalité — L'un des principaux points examinés avant d'accorder du financement est la personnalité de l'emprunteur et, par conséquent, celle de l'entreprise. Si vous avez une solide réputation d'honorer vos obligations financières, vous aurez beaucoup plus de chances d'obtenir du crédit qu'une autre personne qui a l'habitude de ne pas faire ses versements à temps.

Garanties collatérales — Offrir des biens en garantie du remboursement du prêt est absolument nécessaire. Comme nous l'avons mentionné, le prêteur tentera d'obtenir des biens en garantie pour chaque prêt. Vous devriez toujours tenter de réduire au minimum les garanties demandées au cas où vous auriez besoin d'emprunter plus tard.

Capacité — Votre capacité est en fait la capacité de votre entreprise de rembourser ses dettes et de mener ses affaires.

Solvabilité — Votre solvabilité antérieure et actuelle est essentielle pour le prêteur. Les références de solvabilité énoncées dans votre plan financier montreront que votre entreprise a bien traité les prêteurs, les sous-traitants et d'autres professionnels qui ont régulièrement offert du crédit et des fonds à votre entreprise.



Capitaux — Les prêteurs savent très bien qu'un manque de capitaux est le principal problème de certaines entreprises. Votre budget de caisse permettra au prêteur de constater la position des capitaux et de l'encaisse de votre entreprise. Il lui indiquera également combien d'argent vous pourrez lui payer et à quel moment dans une période donnée.

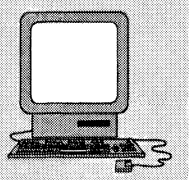
L'excellence en gestion impressionne les prêteurs. De l'expérience en planification, en organisation, en supervision, en direction, en contrôle et en développement et des succès démontrés accroîtront grandement votre capacité d'emprunt.

N'oubliez pas de prévoir vos besoins d'emprunt bien avant que les fonds soient nécessaires. Puisque les prêteurs se livrent une concurrence pour l'obtention de comptes commerciaux de haut calibre, certains d'entre eux seront peut-être disposés à négocier des conditions concurrentielles, par exemple en ce qui concerne les garanties demandées, les taux d'intérêt et les biens donnés en nantissement.

Les prêteurs utilisent les cœfficients suivants pour faciliter l'établissement de votre solvabilité :

- **Cœfficient de liquidité** : ce cœfficient permet de mesurer la liquidité de votre entreprise et sa capacité d'honorer ses obligations à court terme;
- **Cœfficient de rendement** : ce cœfficient permet de mesurer votre rendement comme gestionnaire et l'efficacité avec laquelle vous utilisez les éléments de l'actif; et
- **Indice de rentabilité** : cet indice permet de mesurer le rendement global de votre entreprise.

L'excellence en gestion impressionne les prêteurs.

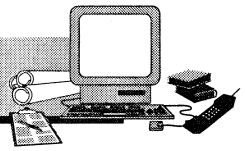


Les prêteurs se livrent une concurrence pour l'obtention de comptes commerciaux de haut calibre...

Conseils utiles pour faire affaire avec les prêteurs

- Portez des vêtements convenables lorsque vous rendez visite à un prêteur, en particulier si vos vêtements de travail se salissent au cours de la journée. Le prêteur n'aimera pas que vous salissiez son tapis avec de la boue.
- Au cours des discussions, n'oubliez pas de faire affaire avec le prêteur de la même manière que vous le faites avec des clients ou des fournisseurs. Ne soyez pas trop servile, familier ou agressif.
- N'oubliez jamais qu'un prêteur est une entreprise qui cherche à réaliser un profit tout comme vous.
- Fixez toujours un rendez-vous avec le prêteur et, si possible, fixez-le directement avec la personne concernée.
- Soyez prêt à montrer vos états financiers les plus récents, un plan d'entreprise complet (y compris un budget, des états des résultats pro forma, des budgets de caisse, une analyse des besoins financiers, le plan de marketing, le plan de fonctionnement et le plan des ressources humaines) et des états financiers personnels. La plupart des prêteurs demandent également des curriculum vitæ.
- Soyez au courant de ce qui se passe — vous êtes le seul élément humain constant dans les relations de prêt — car il y a 80 p. 100 de chances que le directeur des comptes soit remplacé d'ici deux ans.
- Retenez que les prêteurs sont des gestionnaires de risque et non pas des personnes qui prennent des risques. En établissant une relation étroite avec le prêteur et en le tenant au courant de ce qui se passe, vous réduirez au minimum le risque perçu par le prêteur.
- Enfin, n'essayez pas de surprendre le prêteur avec des demandes soudaines ou imprévues de fonds. Une bonne planification de votre part accordera au prêteur suffisamment de temps pour examiner vos demandes de financement.

L'organisation de rencontres régulières avec les prêteurs à votre bureau suivies de visites sur les lieux de travaux réalisés et en cours est une bonne façon de développer une confiance et une compréhension mutuelle entre le prêteur et vous-même.



Options de financement pour les rénovateurs

De nombreuses options de financement s'offrent aux rénovateurs. Les produits les plus courants offerts sont habituellement appariés aux éléments d'actif pertinents. Par exemple, les éléments d'actif à court terme sont appariés à des prêts à court terme et les immobilisations, à des prêts à long terme.

Marge de crédit — Vous devriez obtenir une marge de crédit. Il s'agit d'un prêt à court terme qui vous permet de traverser de brèves périodes au cours desquelles vous manquez de fonds. Les formes les plus courantes de marge de crédit sont les prêts renouvelables et les autorisations de découvert.

Le **prêt renouvelable** est une marge de crédit préétablie utilisée pour financer des comptes fournisseurs ou de la marchandise en stock. Des sommes d'argent sont déposées dans le compte pour couvrir les obligations mensuelles. En général, les comptes fournisseurs seront financés aux deux tiers de leur valeur et la marchandise posée, à la moitié de sa valeur. Les prêts renouvelables sont consentis au taux d'intérêt préférentiel plus un pourcentage calculé d'après la cote de risque. Ce taux est habituellement plus économique que celui d'une autorisation de découvert.

L'**autorisation de découvert** est un emprunt direct d'argent pour couvrir les engagements qui dépassent ceux se trouvant déjà dans votre compte. À mesure que les fonds rentrent, la banque réduit cette marge de crédit. Le taux d'intérêt de cette forme de financement varie d'une banque à l'autre et doit être négocié auprès du prêteur. Ce type de prêt est normalement le plus dispendieux.

Prêts à terme — Généralement, on compte trois types de prêts à terme : les prêts à tempérament, les prêts à terme à taux variable et les prêts garantis par l'État.

Les **prêts à tempérament** sont utilisés pour acheter des immobilisations comme de l'équipement ou des immeubles et représentent normalement de 70 à 75 p. 100 du prix d'achat de cet élément d'actif. Le remboursement est une combinaison de capital et d'intérêt dont la durée du terme ne dépasse pas cinq ans et la période d'amortissement sept ans. Le taux d'intérêt est établi pour la durée du terme et d'après la cote de risque.

Les **prêts à terme à taux variable** sont également utilisés pour l'achat d'immobilisations. En général, ils ne dépassent pas 70 à 75 p. 100 de la valeur de l'élément d'actif. Le remboursement est une combinaison de capital et d'intérêt, et la durée du terme et la période d'amortissement se situent entre un et cinq ans. Le taux d'intérêt variable est calculé d'après la cote de risque plus le taux préférentiel en vigueur.

Les **prêts aux petites entreprises garantis par l'État** sont également utilisés pour l'achat d'immobilisations. Ils ne dépassent pas 90 p. 100 de la valeur de l'élément d'actif. Le remboursement est une combinaison de capital et d'intérêt, dont la durée du terme se situe entre un et cinq ans et la période d'amortissement entre un et dix ans. L'intérêt, qui est payable mensuellement, représente le taux préférentiel en vigueur plus un pourcentage (habituellement 1 p. 100) calculé d'après la cote de risque.

Prêts personnels — Certains prêteurs peuvent demander une injection de capitaux propres au lieu du financement de la dette comme il est décrit ci-dessus. Le prêteur évalue la force des propriétaires de l'entreprise, abstraction faite de l'entreprise, et peut offrir un prêt personnel comme une hypothèque ou un prêt reposant sur des garanties à l'extérieur de l'entreprise.

Les produits les plus courants offerts sont habituellement appariés aux éléments d'actif pertinents.

Location d'équipement — La location est une autre forme de financement qui demande très peu d'investissement initial et en vertu de laquelle l'entreprise de location conserve la propriété de l'équipement. Puisque la mise de fonds est minime, la location libère des fonds qui peuvent être utilisés pour d'autres types d'achats.

Crédit commercial — Une grande partie de vos besoins financiers sont souvent satisfaits par les fournisseurs et les sous-traitants. Normalement, les fournisseurs de biens et de services vous offrent un crédit d'une période de 30 jours, après quoi ils appliquent des intérêts.

Une bonne cote de crédit peut vous aider à réduire le coût de votre financement et les prix demandés par vos fournisseurs et vos corps de métier.

Si votre entreprise a une bonne réputation, il se peut que vous obteniez des conditions de paiement de 60 à 90 jours. En vous accordant des périodes de crédit plus longues, les fournisseurs et les corps de métier pourraient renoncer à leur droit de grever d'un privilège la propriété pour laquelle les matériaux et la main-d'œuvre sont destinés.

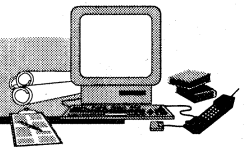
L'importance de la cote de crédit

Le crédit est souvent offert aux personnes en échange d'une promesse de paiement à une date ultérieure. Lorsque vous manquez à vos obligations financières, la réputation de votre entreprise en souffre. Les prêteurs n'aiment pas faire affaire avec des entreprises gérées par des gens auxquels on ne peut se fier.

Les prêteurs et les fournisseurs ont souvent recours à des entreprises spécialisées dans le suivi de l'historique du crédit d'autres entreprises. Ces entreprises d'évaluation du crédit établissent la cote de risque d'après l'historique du crédit indiqué dans leurs dossiers. En ne faisant pas régulièrement ses paiements à temps, votre entreprise élève sa cote de risque.

Les prêteurs évaluent les taux d'intérêt qu'ils consentent d'après la cote de crédit de leur client. Il est évident qu'une personne ou une entreprise ayant une mauvaise cote de crédit devra payer des taux d'intérêt plus élevés ou se verra même refuser totalement l'accès au crédit.

Une bonne cote de crédit peut vous aider à réduire le coût de votre financement et les prix demandés par vos fournisseurs et vos corps de métier. C'est un fait bien connu, les fournisseurs et les corps de métier offrent de meilleurs prix aux rénovateurs qui paient toujours à temps!



Retenues de garantie

La loi sur le privilège dans l'industrie de la construction offre des garanties à ceux qui travaillent dans ce domaine :

- elle crée une relation de confiance entre les parties contractantes d'un projet de rénovation;
- elle crée un privilège sur le terrain et les immeubles visés par le contrat de la rénovation en faveur des parties contractantes qui exécutent les travaux;
- elle crée une retenue contractuelle en tant que fonds garantissant le paiement à l'ayant droit en cas de défaut de paiement;
- elle permet un recours devant les tribunaux; et
- elle oblige les propriétaires et les rénovateurs à tenir des dossiers et à en divulguer le contenu aux ayants droit.

L'image d'une pyramide peut vous aider à comprendre cette loi. Au sommet de la pyramide se trouve le propriétaire de l'immeuble qui, par l'entremise d'un contrat, vous a demandé d'exécuter des travaux.

Par la suite, vous concluez des contrats avec des sous-traitants qui, à leur tour, deviennent les entrepreneurs des sous-traitants qu'ils embauchent à forfait. Chaque entrepreneur en rénovation et sous-traitant peut également embaucher des travailleurs.

Dispositions en matière de fiducie

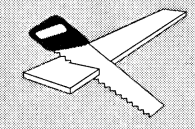
Cette loi crée trois comptes distincts en fiducie : le compte du propriétaire, celui de le rénovateur et celui du sous-traitant. Chaque compte en fiducie a son propre administrateur et son propre groupe de bénéficiaires, et tente d'assurer que les fonds qu'on prévoit utiliser dans le projet de rénovation circuleront comme il se doit.

Le propriétaire de l'immeuble se voit imposer un compte en fiducie dont le seul bénéficiaire est le rénovateur. L'argent dont dispose le propriétaire de l'immeuble constitue un compte en fiducie dès que vous pouvez exiger des sommes.

Vous êtes l'administrateur de toutes les sommes exigibles ou perçues par votre entreprise en raison du prix du contrat. Les bénéficiaires de ce compte en fiducie sont les sous-traitants qui ont exécuté des travaux pour votre compte ainsi que pour toutes les autres parties qui ont fourni des matériaux ou des services à votre entreprise et les travailleurs que vous avez embauchés.

Le compte en fiducie du sous-traitant est identique au vôtre, sauf qu'il s'applique à un étage inférieur dans la pyramide.

L'administrateur du compte en fiducie se décharge de sa responsabilité lorsqu'il paie les bénéficiaires. Les bénéficiaires de chaque niveau de fiducie ont priorité sur toute autre opération concernant les fonds en fiducie.

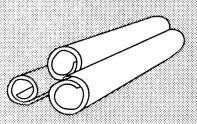


Le compte en fiducie du sous-traitant est identique au vôtre, sauf qu'il s'applique à un étage inférieur dans la pyramide.

Application des dispositions

Les dispositions en matière de fiducie de cette loi sont appliquées par des sanctions civiles et pénales prévues par cette même loi. Ces sanctions comprennent la possibilité de «lever le voile de la compagnie» lorsqu'une entreprise a commis un acte d'abus de confiance ou qu'une personne a commis une offense en sachant qu'elle commettait un acte d'abus de confiance. L'administrateur est dégagé de sa responsabilité un an après la date de réalisation ou d'abandon du contrat.

La loi crée un privilège qui donne à la personne réalisant les travaux un droit grevant la propriété visée par les travaux. Le privilège commence lorsque débutent les travaux et représente le montant des sommes exigibles par le détenteur du privilège. Toute réclamation faite dans le cadre d'un privilège est un droit grevant la retenue de garantie du privilège.



Les états financiers donnent un aperçu historique du rendement et de la valeur de l'entreprise

Interprétation des états financiers

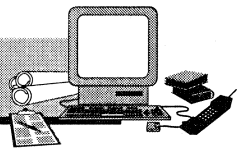
Comme nous l'avons mentionné, la comptabilité consiste à enregistrer, classer et résumer des opérations commerciales et à interpréter ces données compilées. Pour réussir, vous devez absolument avoir un système comptable satisfaisant; sinon, vous ne connaîtrez pas la position financière de votre entreprise et ne pourrez pas prendre de décisions éclairées se répercutant sur la rentabilité.

Le commun des mortels connaît très peu la comptabilité et les états financiers. En tant que propriétaire d'entreprise, il est important que vous sachiez comment interpréter les états financiers de votre entreprise afin de prendre de bonnes décisions administratives.

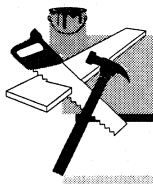
Un bon comptable, qui connaît le domaine de la rénovation, peut beaucoup vous aider à comprendre comment se porte votre entreprise et les points qui doivent être améliorés.

Les états financiers donnent un aperçu historique du rendement et de la valeur de votre entreprise. Les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires utilisent des cœfficients et des outils d'analyse pour mesurer le rendement de votre entreprise et mettre en relief ses points forts et ses lacunes.

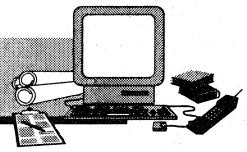
Pour plus d'information sur l'analyse et l'interprétation des états financiers, reportez-vous au Chapitre 8.



Notes :



Chapitre 2



ANNEXES

Louer ou acheter?

Article de dépense	Location	Prêt bancaire	Achat comptant
Prix d'achat			
Paiement mensuel			
Nombre de paiements			
Option d'achat			
Intérêts perdus			
Totaux			

Questions :
Avez-vous assez d'argent liquide pour acheter au comptant l'article?
Pouvez-vous emprunter de l'argent pour acheter l'article?
Emprunter pour acheter cet article aura-t-il des répercussions sur l'encaisse nécessaire pour les activités régulières?

Exemple
Article : photocopieur
Prix : 4 425,00 $
Taux d'un prêt bancaire : 8 %
Taux d'épargne : 4 %

Article de dépense	Location	Prêt bancaire	Achat comptant
Prix d'achat	4 425,00 $	4 425,00 $	4 425,00 $
Paiement mensuel	147,66 $	138,50 $	
Nombre de paiements	36	36	1
Option d'achat	443 $		
Intérêts perdus			531 $
Totaux	5 758 $	4 982 $	4 956 $

Analyse financière d'un travail

Client _____

Numéro du travail _____

Adresse du travail à réaliser _____

Article		**Prix estimatif**	**Prix réel**	**Écart**
Prix de vente				
Prix des ordres de modification	+ -			
Matériaux	-			
Main-d'œuvre	-			
Sous-traitants	-			
Marge % du prix de vente	=			

Exemple

Article		**Prix estimatif**	**Prix réel**	**Écart**
Prix de vente		5 000 $	5 000 $	0
Prix des ordres de modification	+ -		500 $	500 $
Matériaux	-	800 $	900 $	100 $
Main-d'œuvre	-	1 300$	1 600 $	300$
Sous-traitants	-	555 $	555 $	0
Marge % du prix de vente	=	2 345 $ 47 %	2 445 $ 44 %	100 $

Plan comptable*

100-199 Actif

100-109 Encaisse
101 Petite caisse
102 Liquidités données en garantie, généralités
103 Liquidités données en garantie, payes
104 Liquidités données en garantie, épargnes

110-119 Investissements à court terme

120-129 Comptes clients
121 Comptes clients, corps de métier
122 Comptes clients, autres
123 Effets à recevoir, corps de métier
124 Effets à recevoir, autres
125 Hypothèque à recevoir, année en cours
126 Effets à recevoir sur prêts de construction et de développement
127 Contrats à recevoir
128 Intérêts courus à recevoir
129 Provision pour créances douteuses

130-139 Stocks
131 Matériaux de construction en stock
132 Terrains à bâtir

140-149 Travaux en cours
141 Frais d'aménagement de terrains
142 Terrains aménagés
143 Coûts de construction directs
144 Coûts de construction indirects

150-159 Éléments finis et autres articles en stock
151 Structures finies
152 Achats (reprises)
153 Reprises de possession

160-169 Autres éléments d'actif à court terme
161 Acomptes remboursables
162 Paiements anticipés
163 Avances salariales
165 Droits à recevoir d'entreprises affiliées ou de filiales
169 Autres éléments d'actif à court terme

170-179 Investissements
171 Investissements à long terme
172 Valeur de rachat des polices d'assurance vie des administrateurs
175 Hypothèques à recevoir à long terme
176 Droits à recevoir d'entreprises affiliées ou de filiales à long terme
177 Effets à recevoir des administrateurs, des propriétaires ou des actionnaires
178 Frais d'organisation

180-189 Terrains, constructions et matériel
181 Terrains
182 Bâtiments
183 Mobilier et équipement
184 Véhicules motorisés
185 Matériel de construction
186 Maison témoin
187 Mobilier de maison témoin
188 Améliorations locatives
189 Matériel informatique

190-199 Amortissement
192 Amortissement, immeubles
193 Amortissement, mobilier et équipement
194 Amortissement, véhicules motorisés
195 Amortissement, matériel de construction
196 Amortissement, maison témoin
197 Amortissement, mobilier de maison témoin
198 Amortissement, améliorations locatives
199 Amortissement, matériel informatique et logiciels

* Adapté de la *National Association of Homebuilders (É.-U.)*

200-299 Passif et capitaux propres

200-209 Acomptes de clients

201 Acomptes sur achat
202 Paiements de clients sur contrats
203 Acomptes de sécurité pour les locataires

210-219 Comptes fournisseurs

211 Comptes fournisseurs, corps de métier
219 Comptes fournisseurs, autres

220-229 Effets à payer

221 Effets à payer, corps de métier
229 Effets à payer, autres

230-249 Autres éléments de passif à court terme

231 Charges sociales à payer
232 Retenues fédérales
233 Retenues provinciales
234 Autres retenues salariales
235 Taxe de vente et taxe à l'utilisation à payer
236 Impôt foncier à payer
237 Impôt sur le revenu à payer
238 Autres impôts à payer
239 Intérêts courus à payer
240 Salaires et charges sociales à payer
241 Commissions à payer
242 Primes des accidents du travail à payer
243 Produits comptabilisés d'avance
244 Droits à verser à des entreprises affiliées
245 Effets à payer à des administrateurs, des propriétaires, des actionnaires ou des associés
249 Autres éléments de passif à court terme

250-289 Passif à long terme

251 Effets à payer à long terme
252 Effets à payer sur prêts de construction et de développement
253 Hypothèques à payer
260 Produits comptabilisés d'avance à payer
270 Autres éléments de passif à long terme

290-299 Capitaux propres

290 Actions
291 Capitaux au-dessus du pair
292 Bénéfices non répartis
295 Compte d'associés ou de propriétaires
296 Compte de retraits

300-399 Ventes, recettes et coût des produits vendus

300-349 Ventes et recettes

300 Ventes, terrains bruts
305 Ventes, terrains aménagés
310 Maisons individuelles, ventes spéculatives
311 Maisons individuelles vendues d'avance
312 Ventes, maisons individuelles sur mesure
313 Ventes, transformation
314 Ventes, logements collectifs
315 Ventes, logements commerciaux et industriels
316 Ventes avec reprise
319 Ventes, autres
320 Revenus de location de propriétés
330 Revenus d'investissement
335 Revenus de courtage et de gestion
340 Revenus divers

350-399 Coût des produits vendus

350 Coût des ventes, terrains bruts
355 Coût des ventes, terrains aménagés
360 Coût des maisons individuelles, ventes spéculatives
361 Coût des maisons individuelles vendues d'avance
362 Coût des ventes, maisons individuelles sur mesure
363 Coût des ventes, transformation
364 Coût des ventes, logements collectifs
365 Coût des ventes, logements commerciaux et industriels
366 Coût des ventes avec reprise
369 Coût des ventes, autres
370 Rajustement de coûts directs de périodes antérieures

400-499 Coûts de construction indirects

400-409 Salaires et charges sociales

401 Chefs de chantier
402 Ouvriers
404 Architectes, dessinateurs, estimateurs et acheteurs
405 Salaires, autres coûts de construction indirects
406 Pertes de temps
409 Autres

410-419 Retenues salariales et avantages sociaux

411 Retenues salariales
412 Primes des accidents du travail
413 Assurance-maladie et assurance contre les accidents
414 Régime de retraite et de partage des profits
419 Autres avantages sociaux

420-429 Dépenses des bureaux de chantier

422 Location
423 Réparations et entretien
425 Services publics
426 Téléphone
429 Autres dépenses pour les bureaux de chantier

430-439 Entrepôt et dépenses d'entreposage sur les chantiers

431 Location
433 Réparations et entretien
435 Services publics
436 Téléphone

440-449 Véhicules de construction, déplacements et frais de représentation

441 Crédit-bail, véhicules de construction
442 Frais de kilométrage
443 Réparation et entretien, véhicules de construction
444 Frais d'utilisation, véhicules de construction
445 Taxes, permis, assurance
446 Déplacements, service de construction
447 Frais de représentation, service de construction

450-459 Équipement de chantier

451 Location, équipement de chantier
453 Réparation et entretien, équipement de chantier
454 Frais d'utilisation, équipement de chantier
455 Taxes et assurance, équipement de chantier
456 Petits outils et fournitures

460-469 Dépenses d'entretien des logements en construction

461 Chauffage
462 Électricité
463 Aqueduc et égouts
464 Entretien de la pelouse
465 Services publics, logements finis
466 Réparation et entretien, logements finis
467 Réparations

470-479 Dépenses relatives aux garanties

471 Ouvriers, garantie
472 Matériaux, garantie
473 Sous-traitance, garantie
479 Autres, garantie

480-489 Dotation aux amortissements

482 Amortissement, bureaux de chantier
483 Amortissement, entrepôts de chantier
484 Amortissement, véhicules de construction
485 Amortissement, équipement de construction

490-499 Autres éléments de passif

491 Frais d'assurance et de cautionnement
499 Coûts indirects absorbés

500-599 Frais financiers

500-519 Financement provisoire
511 Intérêts sur prêts de construction
512 Frais
513 Frais d'évaluation et frais connexes
514 Frais d'inspection

520-529 Frais de clôture
521 Frais de clôture
522 Titres et enregistrement
530 Intérêt sur effets et hypothèques
540 Frais, engagement
550 Escomptes sur hypothèques
590 Autres frais de financement

600-699 Frais de marketing

600-609 Salaires des vendeurs
601 Rémunération du directeur des ventes
603 Rémunération des vendeurs
609 Autres salaires du bureau des ventes

610-619 Salaires et avantages sociaux, marketing
611 Salaires, marketing
612 Primes des accidents du travail, marketing
613 Assurance-maladie et assurance contre les accidents, marketing
614 Régime de retraite et de partage des profits, marketing

620-629 Dépenses relatives au bureau des ventes
621 Location
623 Réparations et entretien
625 Services publics
626 Téléphone
627 Fournitures du bureau des ventes

630-639 Publicité et promotion des ventes
631 Publicité dans les journaux
632 Publicité à la radio
634 Brochures et catalogues
635 Affiches
637 Commissions aux courtiers en immeuble
638 Frais du Service inter-agences

640-649 Véhicules, déplacements et frais de représentation pour les ventes
641 Crédit-bail
642 Frais de kilométrage
643 Réparation et entretien des véhicules
644 Frais d'utilisation des véhicules
645 Taxes, permis et assurance, véhicules
646 Déplacements
647 Frais de représentation

660-669 Entretien des maisons témoins
661 Location ou crédit-bail
663 Réparation et entretien de maisons témoins
665 Services publics, maisons témoins
667 Entretien paysager
668 Nettoyage

670-679 Frais de vente et de marketing
671 Étude de marché et consultation
677 Frais de recrutement et dépenses relatives au personnel de vente
678 Frais de formation et de perfectionnement

680-689 Amortissement
681 Amortissement, bureau des ventes
683 Amortissement, véhicules pour la vente
686 Amortissement, maisons témoins
687 Amortissement, mobilier et décoration des maisons témoins

690-699 Autres frais de marketing

700-799 Frais d'exploitation et d'administration, logements loués

710-719 Frais de location
711 Publicité
712 Commissions
713 Rapports de solvabilité
714 Salaires, logements loués
719 Autres dépenses, logements loués

720-729 Frais d'administration, logements loués

721 Salaires, administration
722 Frais de gestion et de service
723 Dépenses de bureau
724 Téléphone
725 Mauvaises créances, locataires
726 Frais de perception
729 Autres frais administratifs

730-739 Services professionnels, logements loués

731 Frais juridiques
732 Comptable
733 Étude de marché
739 Autres honoraires professionnels, logements loués

740-749 Frais d'exploitation, logements loués

741 Services publics
742 Ingénierie
743 Concierge
744 Enlèvement des déchets
745 Exterminateur
746 Déblaiement de la neige
747 Autres services contractuels
748 Véhicules motorisés et équipement
749 Autres frais d'exploitation, logements loués

750-759 Taxes et assurance, logements loués

751 Impôts fonciers
752 Taxe mobilière
753 Impôt sur les privilèges
754 Permis
755 Retenues à la source
756 Primes des accidents du travail
757 Assurance, logements loués
759 Autres

760-769 Frais d'entretien et de réparation, logements loués

761 Décoration additionnelle
762 Salaires pour l'entretien
763 Contrats et services d'entretien
764 Entretien et réparation des terrains
765 Entretien et réparation des véhicules motorisés
766 Entretien et réparation de l'équipement
767 Entretien et réparation de l'équipement récréatif

770-779 Frais financiers, logements loués

771 Intérêt sur hypothèque à payer
772 Intérêt sur effets à long terme à payer
773 Autre intérêt
774 Intérêt hypothécaire
779 Autres

780-789 Dotation aux amortissements, logements loués

781 Amortissement, bâtiments
782 Amortissement, équipement d'entretien
783 Amortissement, véhicules motorisés
784 Amortissement, mobilier et appareils électriques
785 Amortissement, équipement récréatif
789 Amortissement, autres

790-799 Autres frais d'exploitation et d'administration

800-899 Frais généraux et administratifs

800-809 Salaires

801 Propriétaires
802 Administrateurs
803 Direction
804 Architectes, dessinateurs, estimateurs et acheteurs
805 Personnel de bureau
809 Autres salaires, personnel d'administration et général

810-819 Salaires et avantages sociaux

811 Retenues à la source
812 Primes des accidents du travail
813 Assurance-maladie et assurance contre les accidents

814 Régime de retraite et de partage des profits
819 Autres avantages sociaux accordés aux employés

820-829 Frais de bureau
821 Loyer ou bail
822 Location d'équipement
823 Réparation et entretien, bureaux
824 Réparation et entretien, matériel de bureau
825 Services publics
826 Téléphone
827 Fournitures de bureau
829 Dépenses de bureau, divers

830-839 Frais d'informatique
831 Fournitures pour ordinateurs
832 Crédit-bail pour matériel informatique
833 Crédit-bail pour logiciels
834 Réparation d'ordinateurs
835 Contrats d'entretien du matériel informatique
836 Contrats d'entretien des logiciels

840-849 Véhicules, déplacements et frais de représentation
841 Crédit-bail
843 Réparation et entretien
844 Frais d'utilisation
845 Taxes, permis et assurance
846 Déplacements
847 Frais de représentation
848 Frais de réunion

850-859 Taxes et impôts
851 Taxes de vente et taxe à l'utilisation
852 Impôts fonciers
853 Taxe mobilière
854 Permis
859 Autres taxes

860-869 Assurance
861 Risque
862 Dommages matériels et responsabilité civile pour les véhicules
863 Garantie générale d'assurance de responsabilité civile
869 Autres assurances

870-879 Honoraires professionnels
871 Comptable
872 Frais juridiques
873 Services de consultation
875 Architectes, dessinateurs et estimateurs
877 Recrutement et embauche
878 Frais de formation et de perfectionnement
879 Autres honoraires professionnels

880-889 Dotation aux amortissements
881 Amortissement, bâtiments
882 Amortissement, mobilier et équipement
883 Amortissement, véhicules motorisés
884 Amortissement des améliorations locatives
885 Amortissement des frais d'organisation
889 Amortissement, autres

890-899 Frais d'administration, autres
890 Mauvaises créances
891 Contributions
892 Cotisations et abonnements
899 Divers

900-999 Autres frais

900-909 Dépenses de service à la clientèle
910-919 Autres recettes
920-929 Autres dépenses
930-939 Provision pour impôts sur le revenu
930 Provision pour impôt fédéral
932 Provision pour impôt provincial

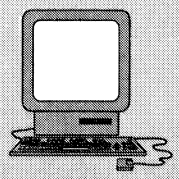
CHAPITRE 3

Ressources humaines

Contenu du chapitre

Détermination des ressources humaines	54
Une vision pour tous	55
Buts et objectifs	55
Participation du personnel dans l'établissement des buts de l'entreprise	55
Élaboration des objectifs	55
Montrer la voie	56
Entretien de rapports étroits	56
Motivation	56
Plan des ressources humaines	57
Choix du personnel	57
Utilisation des descriptions de tâches	58
Recrutement efficace	59
Établissement du profil de l'employé recherché	59
Processus d'embauche	62
Évaluation du rendement des employés	63
Intervention en cas de mauvais rendement	63
Procédures efficaces de cessation d'emploi	64
Perfectionnement des compétences et formation	64
Évaluation des besoins en matière de perfectionnement	65
Programmes d'éducation	66
Horaires de cours	66
Délégation des tâches	66
Responsabilités et pouvoirs	66
Appui	67
Communication efficace	67
Organigramme	68
Fournitures et équipement de bureau	69
Salaires et avantages sociaux	70
Éthique de l'entreprise	71
Annexes	

Ressources humaines



Comment les employés qui aident leur entreprise à réaliser ses objectifs peuvent-ils en tirer profit?

Détermination des ressources humaines

Pour réussir, vous devez choisir les personnes les plus compétentes pour accomplir les nombreuses tâches relatives à l'entreprise en rénovation. Vous êtes normalement responsable de surveiller :

- la gestion générale;
- la tenue de livres;
- les tâches relatives au secrétariat et à la réception;
- la comptabilité;
- l'activité bancaire;
- la conception;
- l'estimation;
- la gestion des ventes;
- la gestion des travaux de construction;
- la gestion des chantiers;
- l'achat des matériaux;
- la main-d'œuvre;
- le service à la clientèle; et
- les garanties.

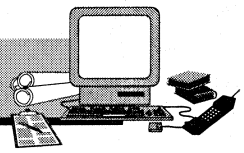
Un employé (à temps plein ou à temps partiel) peut être affecté à une ou plusieurs fonctions. En outre, dans une entreprise en rénovation dont le volume d'affaires est faible, on a recours aux services du propriétaire, du conjoint, d'un comptable, d'un banquier et de nombreux sous-traitants. Dans plus de 58 p. 100 des cas, les propriétaires exploitant une entreprise en rénovation sont des conjoints.

Rôle essentiel des employés

Comment les employés qui aident leur entreprise à réaliser ses objectifs peuvent-ils en tirer profit?

Pour que les employés s'engagent envers l'entreprise et donnent du service, il faut veiller à satisfaire leurs besoins humains essentiels, notamment les suivants :

- besoin d'appartenance et d'être utile;
- besoin de participer à l'établissement des buts;
- besoin de croire que les buts sont réalisables et ont du sens;
- besoin de sentir que la contribution apportée peut faire une différence et qu'elle est réellement importante;
- besoin de partager l'élaboration des règlements régissant le milieu de travail;
- besoin de savoir exactement à quoi s'attend l'employeur;
- besoin d'être rémunéré équitablement et adéquatement;
- besoin d'assumer des responsabilités stimulantes mais raisonnables;
- besoin d'être tenu informé et de voir le degré de réalisation des buts établis.



Une vision pour tous

Les rénovateurs qui réussissent dans leur entreprise ont tous un point commun — tous leurs employés comprennent et partagent la même vision. Vous devez communiquer votre vision à tous ceux qui œuvrent dans votre entreprise.

Le rendement des investissements (RI) représente une préoccupation vitale et une partie essentielle de la vision de l'entreprise; cependant, l'abréviation RI peut également se traduire par **rendement des individus**. Les rénovateurs gèrent des personnes — l'art de la gestion est d'obtenir le meilleur rendement de chacun.

Pour partager votre vision, vous devez communiquer efficacement. Pour ce faire, vous devez être capable de vous exprimer, d'écouter et d'observer. En outre, une communication efficace est dictée par votre attitude face à vos employés, les signaux non verbaux que vous leur envoyez et votre habileté à motiver chaque personne avec qui vous faites affaire.

Buts et objectifs

Les buts et les objectifs que vous établissez vous permettent de réaliser votre vision. Pour réussir dans votre entreprise, il faut que votre personnel comprenne ces buts et ces objectifs. Les buts sont des étapes clairement énoncées et mesurables à franchir pour réussir.

Les buts doivent être réalisables — cela ne veut pas dire que les buts doivent être faciles. Vos buts doivent être énoncés ouvertement, et votre personnel doit tous les comprendre et les accepter.

Participation du personnel dans l'établissement des buts de l'entreprise

Puisque les efforts déployés par votre personnel contribueront largement à la réalisation des buts de votre entreprise, vous devriez encourager votre personnel à participer à l'établissement des buts. La vision constitue l'élément essentiel de cet exercice. Si vos employés comprennent et acceptent la vision de votre entreprise, l'exercice de l'établissement des buts sera fructueux.

Si vos employés participent de manière significative à l'établissement des buts de l'entreprise, ils seront beaucoup plus engagés et motivés et communiqueront plus efficacement.

Élaboration des objectifs

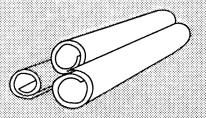
Pour atteindre des buts, il faut réaliser une série d'objectifs. Les objectifs doivent être assez faciles à réaliser. Ils sont essentiellement établis à court terme et portent sur un aspect opérationnel en particulier. Lorsque vous avez atteint vos objectifs, vous avez également atteint vos buts.

Il peut être avantageux pour les entreprises de tenir des réunions régulières des propriétaires ou de la haute direction pour planifier et évaluer l'entreprise et discuter des buts, des objectifs et de la dotation en personnel ou d'autres questions.

Si vos employés participent de manière significative à l'établissement des buts de l'entreprise, ils seront beaucoup plus engagés...

Montrer la voie

Vous pouvez adopter deux styles essentiels de leadership : le style autocratique d'un entrepreneur en rénovation (ayant un comportement dirigiste) qui prend des décisions en ne consultant personne et le style démocratique (axé sur l'employé) d'un entrepreneur qui encourage la participation de ses employés dans la prise de décisions les concernant.



Une communication efficace constitue l'élément essentiel d'un bon leadership.

À quel point les rénovateurs croient-ils que les employés devraient participer à la prise de décision?

Bon nombre des rénovateurs sont portés à adopter le leadership démocratique en raison de la nature de leur entreprise : les travailleurs sont constamment en contact avec les clients et doivent prendre des décisions qui se répercutent sur l'entreprise. Le rénovateur, les employés et les clients forment une équipe.

Entretien de rapports étroits

Vous ne devez pas exercer excessivement votre pouvoir et prendre avantage de votre position. Vous et vos employés devez partager des objectifs, des valeurs, des attitudes et des intérêts communs.

La communication constitue l'élément essentiel d'un bon leadership. La vision, les buts et les objectifs de votre entreprise doivent être communiqués aux personnes travaillant pour votre compte.

Pour devenir un bon chef, vous devez établir une relation ouverte et honnête avec vos employés.

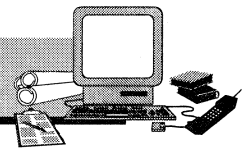
Motivation

La motivation est généralement définie comme le dynamisme nécessaire à la réalisation d'un but.

D'où provient ce dynamisme chez une personne? Qu'est-ce qui pousse cette dernière à vouloir accomplir quelque chose? C'est l'espoir d'une récompense.

Une récompense signifie quelque chose permettant à une personne de satisfaire un ou plusieurs besoins. N'oubliez pas que les besoins de vos employés ne sont pas nécessairement les mêmes que les vôtres.

Le comportement d'un employé est toujours motivé par les avantages qu'il peut tirer. Lorsque vous aurez établi les besoins de vos employés, vous pourrez les transformer en avantages — vous trouverez qu'il est ainsi plus facile de diriger et de motiver votre personnel.



Plan des ressources humaines

Certains rénovateurs n'ont peut-être pas rédigé un plan d'entreprise détaillé, mais ils savent instinctivement comment réaliser leur vision. Pour réussir, les rénovateurs doivent s'entourer de personnes compétentes et veiller à ce qu'elles collaborent bien en tout temps.

Lorsque vous devez embaucher un employé, vous devez examiner avec soin tous les aspects inhérents au poste, puis rédiger une description de tâches et établir l'énoncé des qualités requises pour le poste.

La **description de tâches** décrit le travail et les fonctions de l'employé.

L'**énoncé des qualités** énonce les compétences exigées du titulaire du poste.

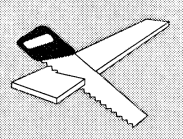
En vous fondant sur les descriptions de tâches et les énoncés des qualités requises pour les postes, vous pourrez choisir les candidats les plus compétents pour remplir les postes.

Choix du personnel

Le nombre réel d'employés nécessaire pour exploiter efficacement votre entreprise en rénovation varie selon la taille de cette dernière et votre approche en affaires.

Il n'est pas nécessaire de toujours embaucher du personnel à temps plein. De nombreuses tâches peuvent être accomplies par des employés à forfait, entre autres les tâches précises et spécialisées plutôt que les tâches routinières nécessaires à l'exploitation et à la visibilité de votre entreprise. Ces employés sont payés en fonction des travaux effectués et des services rendus. Parmi les employés à forfait que vous pourriez embaucher, mentionnons les suivants :

- les comptables;
- les vendeurs;
- les teneurs de livres;
- les avocats; et
- les dessinateurs.



Le nombre réel d'employés nécessaire pour exploiter efficacement votre entreprise en rénovation varie selon la taille de cette dernière et votre approche en affaires.

Le langage de la motivation

Le langage que vous utilisez sur les lieux de travail peut être le facteur qui démotive vos employés. La plupart du temps, vous planifiez et œuvrez en termes de profit et de perte, mais vos employés pensent plutôt à leurs propres besoins avant ceux de l'entreprise. Lorsque vous parlez de profit et de perte, cela peut être vu par les employés comme de la négligence envers leurs besoins et leurs intérêts. Les employés peuvent penser que vous êtes uniquement intéressé à faire de l'argent. Cela peut créer de mauvaises relations entre vous et vos employés.

Lorsque vous présentez des idées à vos employés ou que vous leur donnez des directives, vous devez garder à l'esprit leurs besoins et leurs préoccupations. Employez des mots comme participation, occasion, avantages et récompenses, engagement, fierté et utilité.

Votre langage montre que vous vous préoccupez des besoins de vos employés en matière d'appartenance, de reconnaissance et de sécurité économique et émotionnelle.

Un entrepreneur en rénovation connaissant du succès peut avoir uniquement un ou deux employés à temps plein mais un nombre considérable d'employés à forfait.

Si le volume d'affaires de votre entreprise en rénovation est faible, il est essentiel que vous embauchiez des employés à forfait, professionnels qui produiront de la qualité et seront rémunérés **uniquement** pour les services rendus moyennant un taux horaire. Le désavantage, c'est que les employés à forfait ne sont pas toujours disponibles lorsque vous en avez besoin, mais une bonne planification et un calendrier des travaux efficace vous permettront d'éviter cette situation.

La description de tâches explique clairement les responsabilités et les pouvoirs de l'employé.

Puisque ces employés à forfait peuvent avoir effectué pour d'autres entrepreneurs des travaux analogues à ceux que vous leur demandez, ils possèdent des connaissances approfondies et ont de l'expérience; cependant, ils peuvent vous coûter plus cher que vos employés à plein temps, car leurs honoraires doivent englober leurs frais généraux. Lorsqu'un travail précis entraîne des coûts semblables au cumul du salaire, des avantages sociaux et des frais généraux d'un employé à plein temps pouvant effectuer le même travail, vous devriez envisager l'embauche d'un travailleur à temps plein.

Les avantages de l'embauche d'employés à forfait sont les suivants :

- vous payez uniquement pour les services rendus;
- vous disposez de professionnels hautement qualifiés en vous engageant peu financièrement;
- vous n'avez pas à fournir de l'espace de bureau ou à assumer les frais généraux s'y rattachant.

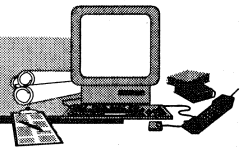
Les avantages de l'embauche d'employés à temps plein sont les suivants :

- vous avez immédiatement accès aux services de votre employé;
- vous pouvez former votre employé pour qu'il devienne un employé valable au sein de votre entreprise;
- chaque tâche vous revient moins cher si votre employé est embauché à plein temps;
- l'ambiance du milieu de travail peut être améliorée grâce aux relations interpersonnelles qui se développent;
- l'employé fait partie de la culture d'entreprise.

Utilisation des descriptions de tâches

La description de tâches sert à décrire et à communiquer à chaque titulaire les tâches précises et les attentes (les normes de rendement) inhérentes au poste. En outre, elle permet d'évaluer les qualités d'un candidat à un poste et le rendement de l'employé. La description de tâches vous permet d'examiner à fond le poste, y compris des éléments comme le lieu de travail, les tâches et les responsabilités, l'équipement, les outils ou les machines à utiliser, les conditions de travail et les possibilités d'avancement.

La description de tâches explique clairement les responsabilités et les pouvoirs de l'employé.



Les descriptions de tâches comme outils de gestion

Les descriptions de tâches peuvent être utiles à divers égards de la gestion des employés :

- **Auto-perfectionnement** — Lorsque vous demandez à vos employés de réviser leur description de tâches, cela leur permet de comprendre les responsabilités liées à leur travail et les incite à se perfectionner.
- **Motivation** — Une description de tâches permet de connaître clairement les attentes d'une personne.
- **Mise à pied d'un employé** — Une mise à pied méthodique d'un employé peut être vitale pour garder le bon moral des autres membres du personnel. La description de tâches est le document de référence principal que vous pouvez utiliser pour mettre à pied un employé.
- **Évaluation et surveillance des employés** — Une norme de rendement fournit les critères nécessaires pour évaluer le travail d'un employé. Vous pouvez déterminer si le travail est effectué efficacement ou si vous devez donner une meilleure orientation à l'employé ou le surveiller davantage.

Recrutement efficace

La recherche du candidat qualifié pour un poste n'est pas tâche facile. Le processus de recrutement renferme plusieurs étapes à franchir, notamment la réception des demandes d'emploi, l'entrevue préliminaire, les examens, la vérification des références et l'entrevue principale.

Les premières étapes consistent normalement à déterminer si le candidat mérite qu'on s'intéresse à lui. Ainsi, vous pourriez commencer le processus en demandant un examen physique surtout si le travail demande de la force physique ou une habileté manuelle particulière, comme c'est le cas pour un menuisier ou un ouvrier de chantier.

C'est au cours de l'entrevue principale que vous décidez d'embaucher ou de rejeter le candidat. Pendant la conversation, effectuez une dernière évaluation du candidat.

Établissement du profil de l'employé recherché

Vous devez connaître le profil exact de l'employé recherché. Ce profil sera votre meilleur outil pour choisir votre nouvel employé.

Le candidat doit répondre autant que possible aux exigences de la description de tâches.

Si vous connaissez à fond les exigences du poste, vous pourrez mieux évaluer les compétences du candidat.

Les exemples suivants illustrent le contenu d'une description de tâches type et expliquent l'ensemble des tâches d'un entrepreneur en rénovation.

Titre du poste :
Entrepreneur en rénovation

Responsabilité générale :
Ce poste relève du ou des propriétaires de l'entreprise. Le rénovateur est responsable de tous les aspects du plan d'entreprise.

Tâches générales du poste :
Le titulaire du poste doit assumer la responsabilité de tous les aspects de la planification, de la mise en œuvre et de la surveillance nécessaires à la rénovation de petits immeubles résidentiels, comme le stipule la Partie 9 du Code national du bâtiment du Canada.

En outre, il doit établir les buts, les normes d'éthique, les niveaux des postes et les lignes de conduite à respecter pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un Plan d'entreprise renfermant le plan financier, le plan de marketing, le plan des ressources humaines et le plan de gestion.

Il est chargé de la planification, de l'estimation, de la vente, de la construction et du service associés à chaque projet de travaux et est appuyé par des subalternes, des consultants, des sous-traitants et des fournisseurs. Il doit veiller à l'exactitude de l'estimation des coûts, à la tenue des dossiers pour les projets et à tous les aspects opérationnels de l'entreprise. Il doit prendre les dispositions nécessaires pour obtenir en temps opportun le financement, les matériaux et la main-d'œuvre essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise.

Il doit établir et entretenir de bons rapports professionnels avec les clients. Il doit déterminer et suivre une norme de qualité et veiller à la sécurité des travailleurs et des occupants en s'assurant que toutes les activités de construction menées respectent la Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail. Il doit veiller au respect des règlements régissant l'environnement.

Il doit surveiller le rendement de l'entreprise par rapport au Plan d'entreprise et apporter régulièrement les modifications nécessaires au plan pour l'adapter aux changements du marché et à la conjoncture économique.

Il doit participer à des activités qui le tiennent au courant du financement, des tendances du marché, des nouveaux produits, des modifications apportées au code du bâtiment et des règlements municipaux.

Titre du poste :
Directeur des travaux

Responsabilité générale :
Ce poste relève du rénovateur. Le directeur des travaux est responsable de la surveillance des travaux de rénovation et doit veiller à ce qu'ils soient accomplis selon les plans et les devis descriptifs, terminés à temps et conformes aux normes de qualité établies par l'entreprise.

Tâches générales du poste :
Le directeur des travaux peut être affecté à plusieurs projets de travaux qu'il doit surveiller dès l'amorce du projet jusqu'à son achèvement. Les travaux sont effectués par des employés et des sous-traitants désignés. Le directeur des travaux doit coordonner les activités de ces travailleurs. Il passera la majeure partie de son temps sur les lieux où sont effectués les travaux pour s'occuper du client, régler les problèmes pouvant surgir, diriger les travaux, veiller à ce que les normes de haute qualité soient respectées et encourager le bon moral et la collaboration chez les travailleurs. En outre, il est chargé de régler le plus tôt possible tous les problèmes liés au client, aux employés, aux sous-traitants ou à l'inefficacité des plans.

Le directeur des travaux doit tenir à jour les calendriers des travaux, s'assurer que les inspections nécessaires sont effectuées et informer les travailleurs sur les chantiers des échéanciers à respecter. En outre, il est chargé des commandes et de l'établissement des dates de livraison de tous les matériaux pour s'assurer que les travaux se déroulent comme prévu au calendrier. Il reçoit et inspecte les matériaux livrés sur les chantiers, prend note de la marchandise manquante ou endommagée et essaie de déterminer les meilleures dates de livraison des commandes auprès des fournisseurs pour réduire les risques de dommage, de vol ou de vandalisme. Le directeur des travaux doit veiller au contrôle des outils et de l'équipement appartenant à l'entreprise ainsi qu'à leur entretien pour s'assurer qu'ils sont toujours en bon état. Il veille également au respect de toutes les exigences de la Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail pour assurer la protection des travailleurs et des occupants. Le directeur des travaux doit s'assurer que les nouveaux matériaux sont intégrés aux matériaux de construction existants de manière acceptable et professionnelle.

Le directeur des travaux est chargé de s'assurer que les plans ont été révisés et que les détails et les dimensions qu'ils renferment sont exacts. En outre, il est chargé de veiller à ce que les matériaux de construction soient utilisés de manière à réduire au minimum le gaspillage.

Le directeur des travaux est en contact direct avec les clients et doit entretenir des rapports étroits avec eux. Il est primordial que le directeur des travaux, en tant que représentant de l'entreprise, projette une image positive de l'entreprise et qu'il collabore avec les clients.

La description de tâches sert à décrire et à communiquer à chaque titulaire les tâches précises et les attentes inhérentes au poste...

Processus d'embauche

L'embauche d'employés à plein temps demande de la patience et de l'intuition. Les suggestions suivantes peuvent vous épargner du temps et des efforts :

Dressez la liste des exigences essentielles de votre nouvel employé en matière de connaissances et de compétences.

- **Rédigez une description de tâches** — Vous vous exposez à des problèmes si vous ne connaissez pas les tâches reliées au poste.

- **Déterminez les compétences et les connaissances exigées** — Dressez la liste des exigences essentielles de votre nouvel employé en matière de **connaissances** et de **compétences** (énoncé des qualités). Cette liste vous permettra d'évaluer le candidat au cours de l'examen de sa demande d'emploi et de l'entrevue.

- **Annoncez l'ouverture du poste pour recevoir des demandes d'emploi** — Annoncez l'ouverture du poste en ayant recours à un bureau d'emploi ou au bouche à oreille, ou en vous adressant directement aux intéressés.

- **Examinez les demandes d'emploi et dressez une liste brève** — Recherchez les personnes qui possèdent les compétences et les connaissances exigées. Choisissez les candidats qui répondent aux exigences essentielles et convoquez-les à une entrevue.

- **Menez une entrevue** — Menez une entrevue avec chaque candidat à une date convenable, dans une atmosphère détendue et sans interruptions. Recherchez chez le candidat les qualités suivantes :
  - le candidat possède-t-il les **compétences** nécessaires pour s'acquitter de son travail?
  - le candidat possède-t-il les **connaissances** nécesaires pour ce poste?
  - le candidat a-t-il des **affinités** avec l'entreprise?
  - le candidat pourra-t-il **s'adapter** aux changements de l'entreprise?

  Le candidat vous demandera sûrement quelles sont ses possibilités d'avancement. Discutez de ces options avec franchise.

- **Vérifiez les références** — Après avoir choisi un ou deux candidats qualifiés pour ce poste, obtenez de plus amples renseignements sur eux en communiquant avec les personnes pouvant les recommander. Effectuez une vérification auprès des personnes qui connaissent les candidats.

- **Prenez votre décision** — C'est à cette étape que vos aptitudes d'évaluation sont mises à l'épreuve. Choisissez celui qui semble être le meilleur candidat pour le poste.

- **Offrez le poste** — Présentez les conditions d'emploi à votre premier choix. Entendez-vous sur toutes les conditions d'emploi. Servez-vous de la description de tâches et de l'énoncé des qualités pour prendre votre entente et déterminer les besoins du candidat en matière de perfectionnement. Assurez-vous que votre nouvel employé comprend la vision, les buts et les objectifs de l'entreprise. Décidez d'une date d'entrée en service.

- **Initiez votre employé à son poste** — Expliquez les buts et les lignes de conduite de l'entreprise, passez en revue les fonctions particulières du poste, présentez le nouvel employé à tous les membres du personnel, fournissez-lui l'équipement et les fournitures de bureau nécessaires, offrez-lui une formation sur le tas, encouragez-le, complimentez-le et favorisez l'établissement de bons rapports entre lui et les membres de l'entreprise.

Évaluation du rendement des employés

Pour effectuer une évaluation du rendement, vous avez besoin de la description de tâches et de l'énoncé des qualités. Suivez la procédure suivante :

- décrivez le rendement de l'employé pour chaque tâche précisée dans la description de tâches. Pour vous aider, vous pouvez attribuer une cote de 1 à 10 à chaque tâche;
- demandez à l'employé d'effectuer une évaluation semblable de son rendement pour chaque tâche ou toute autre tâche qu'il doit accomplir;
- comparez vos notes et discutez des différences avec l'employé;
- apportez des modifications à la description de tâches, au besoin, pour refléter les ententes prises quant à la modification de tâches et de responsabilités.

Vous devriez évaluer chaque employé au moins une fois par année, ou plus souvent si l'employé ne donne pas le rendement attendu.

Intervention en cas de mauvais rendement

Il est important de vous rappeler que, dans de nombreux cas, un mauvais rendement peut être corrigé si vous intervenez rapidement.

Chaque employé représente pour vous un investissement; c'est pourquoi, vous devez trouver des moyens constructifs pour remédier à une mauvaise situation.

Votre participation à la solution du problème est primordiale. Entretenez des rapports étroits avec votre employé, discutez plus souvent avec lui des progrès réalisés et créez un climat de confiance et d'appui :

- en étant à l'écoute;
- en posant des questions et en vous tenant au courant des activités et des sentiments de votre employé; et
- en parlant à l'employé et en portant attention à ses préoccupations tout en étant objectif. Lorsque l'employé aura exprimé ses inquiétudes et ses problèmes, apportez-lui l'aide dont il a besoin pour retrouver la bonne voie.

Votre participation à la solution du problème est primordiale.

Procédures efficaces de cessation d'emploi

La cessation d'emploi peut être effectuée de deux façons :

- on peut congédier l'employé (il quitte l'entreprise définitivement); ou
- on peut le mettre à pied.

Bien qu'une mise à pied puisse être permanente ou temporaire, elle ne met pas en cause les compétences ou la personnalité de l'employé, car elle est souvent engendrée par une réduction de l'effectif en raison d'une réduction de la charge de travail.

Cependant, vous pourriez congédier un employé pour des motifs d'incompétence, d'indiscipline, de paresse ou d'incompatibilité.

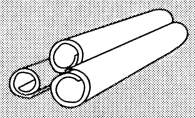
Souvent, la raison principale du congédiement d'un employé est son inaptitude à s'entendre avec vous, les clients ou les sous-traitants.

Pour congédier un employé, vous devez présenter la preuve de l'inaptitude de l'employé à s'acquitter de son travail. Pour ce faire, votre évaluation du rendement de votre employé doit être fondée sur une description de tâches précise.

Les motifs du congédiement doivent être appuyés par une bonne documentation, sinon vous pourriez être poursuivi pour un congédiement injustifié.

Même si les employés travaillent fort, on les renvoie parfois sans aucun motif. Dans ce cas, on leur accorde souvent une indemnité de fin d'emploi.

Les règlements provinciaux sont spécifiques en ce qui a trait aux mises à pied. Consultez ces règlements et ces procédures avant de mettre un employé à pied.



Les motifs du congédiement doivent être appuyés par une bonne documentation, sinon vous pourriez être poursuivi pour un congédiement injustifié.

Perfectionnement des compétences et formation

Les rénovateurs savent que le succès de l'entreprise repose sur la qualité de ses employés. Il vous arrive rarement de combler un poste avec une personne «faite sur mesure». En général, vous devez offrir une formation quelconque à vos nouveaux employés.

La formation des nouveaux employés s'avère nécessaire lorsque les fonctions des postes sont plutôt compliquées ou que les titulaires manquant d'expérience nuisent à la production. Certains postes se prêtent à une formation sur le tas. Dans ce cas, le personnel sur place ou des instructeurs externes peuvent être chargés de la formation.

Encouragez vos employés à continuer de se perfectionner

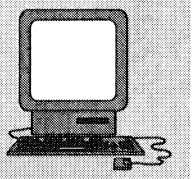
En général, il est plus facile de former un employé, en lui donnant des tâches plus difficiles, que de trouver sur le marché du travail la personne exacte qu'il vous faut.

Le personnel sur le terrain et les corps de métier peuvent bénéficier des programmes de formation offerts par le secteur, tels que les programmes d'apprentissage et de perfectionnement parrainés par les provinces.

De nombreux experts en rendement recommandent que chaque membre du personnel d'une entreprise reçoive au moins 40 heures par année de perfectionnement professionnel.

En outre, tout le personnel devrait suivre un programme permanent de formation et de perfectionnement. Le perfectionnement de votre personnel portera fruit. L'employé peut tirer profit d'une formation sur le tas accompagnée d'un programme de formation ou éducatif offert par la collectivité.

Si vous participez activement au perfectionnement de vos employés en leur montrant un réel intérêt et en les aidant, ils deviendront plus productifs et engagés envers votre entreprise.



...chaque membre du personnel d'une entreprise doit recevoir au moins 40 heures par année de perfectionnement professionnel..

Évaluation des besoins en matière de perfectionnement

Vous devez évaluer le niveau de scolarité et les aspirations de tous les membres de votre personnel. Les employés qui n'ont pas terminé leurs études secondaires pourraient vouloir obtenir leur diplôme mais manquer de motivation. Si vous pouvez les motiver (par exemple, en leur apportant un appui financier), vous jouirez d'un personnel plus engagé, enthousiaste et productif.

Les employés manquant de connaissances, par exemple en lecture ou en mathématiques, ne donnent probablement pas leur meilleur rendement. En encourageant vos employés à approfondir leurs connaissances générales, vous leur permettez de contribuer davantage au succès de l'entreprise.

Une formation liée à l'emploi nécessite parfois un cours spécial qui pourrait être difficile d'accès. C'est pourquoi il est souhaitable que vous profitiez de chaque occasion qui se présente pour donner une formation à vos employés. Déterminez leurs besoins précis en matière de formation et le niveau de scolarité que chacun doit atteindre. Bref, franchissez les étapes suivantes :

- évaluez le niveau de scolarité de chaque employé (études secondaires, universitaires, techniques ou collégiales, programmes spéciaux, etc.);
- évaluez les compétences fondamentales de chaque employé (lecture, mathématiques, rédaction, résolution des problèmes, conduite d'un véhicule);

- évaluez les aptitudes essentielles de chaque employé (tenue de livres, comptabilité, lecture de plans, estimation, conception, vente, motivation, surveillance, établissement des calendriers, etc.);
- dégagez les lacunes de chaque employé en matière de scolarité, de compétences fondamentales et d'aptitudes essentielles au travail; et
- encouragez vos employés à acquérir des compétences nouvelles ou requises.

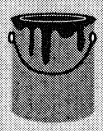
Les fabricants et les fournisseurs offrent souvent des séminaires sur les produits et des ateliers de formation technique.

Programmes d'éducation

Informez-vous de tous les cours de formation offerts à l'échelle municipale, provinciale ou nationale. Pour ce faire, consultez les affiliés municipaux ou provinciaux de l'Association canadienne des constructeurs d'habitations, les collèges communautaires, les écoles privées, les services universitaires de formation permanente, les chambres de commerce et les bureaux locaux de la Banque fédérale de développement.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) offre des cours de formation de base et avancés. Les fabricants et les fournisseurs offrent souvent des séminaires sur les produits et des ateliers de formation technique.

En ce qui a trait à l'enseignement de certaines compétences, vous et votre entreprise pourriez être les meilleurs enseignants.



Si vous connaissez exactement les tâches à accomplir pour chaque étape de travail, vous pourrez y affecter les personnes ayant les compétences et les caractéristiques voulues.

Horaires de cours

Après avoir dressé la liste des lacunes et des besoins en matière de formation pour chaque employé et déterminé les programmes de formation et de perfectionnement offerts, préparez un horaire de cours pour votre employé.

Si vous avez pris un engagement ferme de former et de perfectionner votre personnel, vous établirez sans doute un horaire dynamique et apporterez peut-être également un appui financier. Naturellement, vous devrez autoriser des absences aux employés suivant une formation liée à l'emploi.

Considérez ce temps comme un investissement dans votre employé et votre entreprise.

Établissez un horaire de cours convenable avec votre employé.

Enfin, rappelez-vous cette distinction : la communication permet aux gens d'**être renseignés**, tandis que la formation leur permet d'**agir**.

Délégation des tâches

Vous pouvez accomplir vous-même toutes les tâches ou en déléguer, selon votre horaire ou vos préférences.

Si vous connaissez exactement les tâches à accomplir pour chaque étape de travail, vous pourrez y affecter les personnes ayant les compétences et les caractéristiques voulues.

Préparez une liste verbale ou écrite de directives et de renseignements détaillés que vos employés utiliseront pour accomplir convenablement chaque tâche. Grâce à cette liste, vous et vos employés aurez la rétroaction nécessaire pour surveiller le déroulement de la tâche en question.

Responsabilités et pouvoirs

Votre prochaine étape consiste à discuter de la tâche à accomplir et des directives avec le travailleur que vous aurez choisi pour que vous et ce dernier puissiez comprendre les attentes. Encouragez votre travailleur à exprimer ses idées et à poser des questions.

Lorsque vous déléguez une tâche à un employé, ce dernier assume la **responsabilité** de l'accomplir à votre entière satisfaction. C'est ce que l'on appelle l'habilitation.

Appui

Les tâches déléguées ne sont pas toujours bien accomplies. Pour éviter les mauvais résultats, assurez-vous que vos employés se sentent à l'aise de demander des directives ou de l'aide lorsqu'ils en ont besoin.

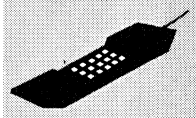
Une communication régulière et efficace entre vous et vos employés permettra de veiller à ce que toutes les tâches soient accomplies convenablement et efficacement et que les problèmes soient réglés à mesure qu'ils se présentent.

Communication efficace

Votre aptitude à communiquer de manière précise et efficace joue un rôle important dans toutes vos activités.

Des études ont révélé que les rénovateurs connaissant du succès investissent presque 70 p. 100 de leur temps à une activité quelconque de communication. Le pourcentage le plus élevé du temps qu'ils investissent est consacré à l'écoute. L'origine de la plupart des problèmes liés au personnel remonte en partie ou en totalité à une mauvaise communication.

Pour établir une procédure de communication efficace, vous et vos employés devez y participer activement.



Pour établir une procédure de communication efficace...

Techniques pour améliorer la communication

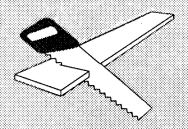
- **Présentez une idée à la fois —** Exprimez votre idée, développez-la en l'expliquant ou en l'illustrant. Répétez votre idée et suggérez une mesure à prendre. Enfin, venez-en à une entente.
- **Dites-le avec des mots simples —** Employez des mots que les deux parties comprennent.
- **Soyez bref —** Nombreux sont ceux qui parlent trop, tournant ainsi autour du pot plutôt que d'aborder directement le vrai sujet.
- **Employez des images frappantes —** Les images sont généralement plus faciles à comprendre que les explications longues et compliquées.
- **Assurez-vous que votre idée a été acceptée avant d'en présenter une autre —** Lorsque l'autre ne réagit pas, cela veut dire qu'il n'a pas bien compris votre idée. Assurez-vous que l'autre réagit positivement à votre idée avant d'en présenter une autre.

Organigramme

Vous passez sans doute beaucoup de temps à planifier les ressources humaines pour votre entreprise. Une des étapes les plus importantes du processus de planification consiste à informer vos travailleurs des pouvoirs et des responsabilités de chacun. Pour ce faire, l'organigramme est l'outil qu'il vous faut.

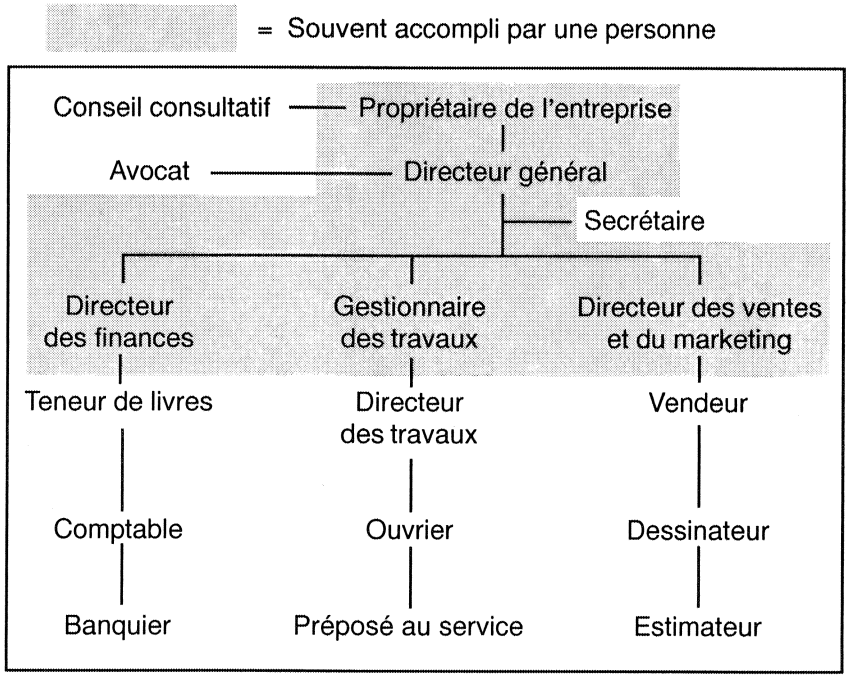
L'organigramme illustre les responsabilités et les pouvoirs de toutes les personnes concernées par l'exploitation de l'entreprise, qu'il s'agisse des employés à temps partiel ou à temps plein ou des sous-traitants.

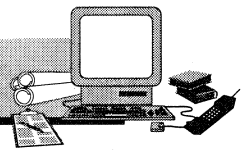
L'organigramme permet à tous de comprendre la structure et le fonctionnement de l'entreprise. Il est primordial d'en informer les employés puisque cela leur permet de fonctionner plus efficacement.



Une des étapes les plus importantes du processus de planification consiste à informer vos travailleurs des pouvoirs et des responsabilités de chacun.

Organigramme type





Fournitures et équipement de bureau

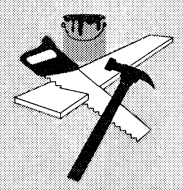
La petite entreprise en rénovation type a besoin de peu d'équipement et de fournitures de bureau, car elle est généralement exploitée de chez soi et son personnel à plein temps est souvent formé des membres de la famille. Cependant, toute entreprise, peu importe sa taille, doit se doter du matériel essentiel suivant :

- des livres de comptabilité servant à inscrire et à organiser toutes les écritures comptables pertinentes;
- de la papeterie pour les communications écrites;
- des cartes d'affaires pour promouvoir l'entreprise et faciliter la communication avec d'autres personnes;
- un téléphone pendant les heures d'ouverture et un répondeur en dehors des heures d'ouverture;
- un compte de chèques et une quantité suffisante de chèques personnalisés sur lesquels apparaît le nom de l'entreprise;
- un espace de travail meublé convenablement pour accomplir les tâches nécessaires à l'exploitation de l'entreprise; et
- de l'espace suffisant pour le classement et le rangement des dossiers.

Même les plus petites entreprises ont besoin d'équipement de bureau pour bien fonctionner. Plus votre entreprise croît, plus vous avez besoin d'équipement et de fournitures de bureau additionnels.

L'équipement de bureau type renferme le matériel suivant :

- un système informatique vous permettant de préparer et d'imprimer rapidement des lettres d'affaires, des devis et d'autres types de communications écrites ainsi que des documents concernant la clientèle;
- un télécopieur pour transmettre rapidement les communications écrites, comme l'envoi des bons de commande aux fournisseurs et les devis pour les corps de métier et les fournisseurs, etc.;
- un logiciel de comptabilité pour améliorer la qualité et l'accès aux données financières pertinentes;
- un photocopieur pour reproduire des documents et du matériel nécessaire pour le plan d'entreprise;
- un logiciel d'estimation pour accélérer le processus d'estimation; et
- un logiciel de dessin et de conception pour élaborer rapidement les plans de rechange lorsqu'un tel service est offert «à l'interne».



...toute entreprise, peu importe sa taille, doit se doter du matériel essentiel...

Quelques commentaires sur les ordinateurs

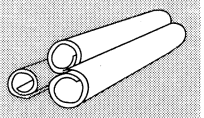
Un ordinateur peut vous aider à gérer votre entreprise en réduisant le temps nécessaire à l'accomplissement des tâches et en améliorant la qualité des données produites.

L'ordinateur sera particulièrement utile pour votre comptabilité. Il peut traiter les données relatives aux comptes clients et aux comptes fournisseurs, rechercher les coûts et produire des rapports beaucoup plus rapidement qu'une personne.

L'ordinateur est également très utile pour la rédaction de communications écrites. Les programmes de traitement de texte sont très faciles à apprendre et vous épargnent beaucoup de temps. La plupart des ordinateurs que vous achetez pour effectuer votre comptabilité sont dotés d'un traitement de texte.

L'étude de 1993 menée par *Les Associés de recherche Ekos inc.* a révélé que les rénovateurs utilisent leur système informatique comme suit :

- comptabilité – 85 %
- traitement de texte – 82 %
- liste de paye – 48 %
- gestion des projets – 39 %
- estimation des coûts – 37 %
- conception assistée par ordinateur – 24 %
- planification des projets et calendriers des travaux – 15 %



Les travailleurs doivent être rémunérés équitablement et adéquatement pour les travaux effectués.

Salaires et avantages sociaux

Les salaires dans le secteur de la rénovation varient grandement. Un travailleur reçoit, en général, un plus petit salaire que l'administrateur, et un ouvrier spécialisé en cloison sèche fait moins d'argent, en général, qu'un bon vendeur.

Les travailleurs doivent être rémunérés équitablement et adéquatement pour les travaux effectués, également en ce qui concerne la rémunération du temps supplémentaire.

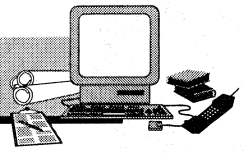
Les salaires pour des fonctions analogues varient grandement en raison de la concurrence entre les travailleurs et entre les entreprises.

Vous devez établir le salaire et les avantages sociaux auxquels s'attendent vos employés (à temps plein ou à temps partiel), ainsi que votre solvabilité en fonction de votre plan d'entreprise. Les attentes des employés en ce qui a trait au salaire varient selon leurs compétences, leur scolarité et leur expérience professionnelle.

Les méthodes de rémunération les plus courantes sont les suivantes :

- salaire fixe;
- salaire horaire;
- primes de dépassement de l'objectif fixé;
- salaire à la pièce;
- salaire à commission;
- actions et participation aux bénéfices;
- contrat – montant forfaitaire; et
- commission pour recommandation.

Pour motiver vos employés et les encourager à donner plus de rendement, vous pouvez combiner l'une ou l'autre de ces méthodes.



Éthique de l'entreprise

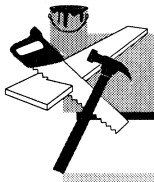
Lorsque vous établissez les buts et les besoins opérationnels de votre entreprise, vous devez vous demander si l'entreprise doit être profitable uniquement pour les propriétaires ou si elle doit l'être également pour ses employés, ses clients, ses fournisseurs et le grand public.

En affaires, il est sage d'être honnête et juste. La réputation de votre entreprise se bâtit grâce à la qualité de votre travail et des rapports que vous entretenez avec vos clients, vos fournisseurs et vos employés. Le Code de déontologie professionnel de l'Association canadienne des constructeurs d'habitations encourage les propriétaires, les directeurs, les employés et les sous-traitants à :

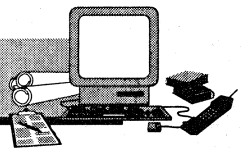
- respecter le Code national du bâtiment du Canada et toutes normes de construction reconnues et applicables comme norme minimale de rendement;
- dispenser leurs services dans le respect du bon développement de la collectivité;
- être honnêtes et justes;
- collaborer, à partager des renseignements et leur expérience et à encourager la recherche pour l'amélioration des habitations à meilleur prix;
- adopter le principe d'une méthode de rémunération raisonnable et adéquate pour les services rendus; et
- éviter la fausse publicité, à ne pas dénigrer leurs concurrents ou à ne pas porter atteinte à la réputation du secteur.

L'honnêteté paie

Notes :



Chapitre 3



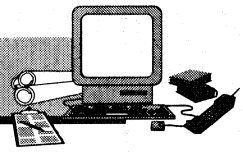
ANNEXES

La présélection et la sélection aux fins de l'embauchage

Le présent guide a pour but principal d'aider les employeurs à faire passer des entrevues et à embaucher du personnel. L'entrevue d'emploi permet de déterminer avec davantage de précision si le candidat ou la candidate possède les compétences nécessaires à un emploi particulier. La liste suivante donne des conseils pratiques afin de discerner les questions à poser de celles à éviter, et de respecter en cela les dispositions de la Loi canadienne sur les droits de la personne.

SUJET	QUESTION À ÉVITER	QUESTION SUGGÉRÉE COMMENTAIRES
NOM	– Relative au changement de nom; si le changement a été effectué suite à une décision judiciaire, au mariage, ou d'une autre manière; – nom de jeune fille.	
ÂGE	– Éviter de demander un extrait de naissance ou de baptême, ou l'âge en général.	– Demander au candidat ou à la candidate s'il ou si elle est admissible à l'emploi aux termes des lois canadiennes concernant la limite d'âge. (Ne déterminer l'âge qu'une fois la sélection terminée, s'il est nécessaire au versement de prestations en vertu d'un régime d'indemnisation.)
SEXE	– Féminin ou masculin, ceci afin de combler différents postes. – Au sujet de la grossesse, du nombre d'enfants désirés, ou des dispositions prises en matière de garde d'enfants.	– Par courtoisie, on peut demander, au cours de l'entrevue ou à la suite de la sélection, si le candidat ou la candidate désire se faire appeler monsieur, madame ou mademoiselle. – On peut demander à la candidate si elle est en mesure de respecter les exigences en termes de présence au travail.
ÉTAT CIVIL	– S'il ou si elle est célibataire, marié(e), divorcé(e), fiancé(e), séparé(e), veuf ou veuve, ou conjoint(e) de fait.	– Si le poste exige des déplacements, demander si le candidat ou la candidate peut se conformer à ces exigences.
NATIONALITÉ OU ORIGINE ETHNIQUE	– Au sujet du lieu de naissance, de la nationalité de ses ancêtres, de son époux ou épouse, ou d'autres membres de sa famille; – s'il ou si elle est né(e) au Canada; – une preuve de citoyenneté.	– Demander s'il ou si elle est légalement autorisé(e) à travailler au Canada. (Des documents à cet effet peuvent être exigés à la suite de la sélection.)
LANGUE	– Langue maternelle; – lieu d'acquisition des compétences linguistiques.	– Demander si le candidat ou la candidate comprend, lit, écrit ou parle les langues requises dans l'exercice des fonctions. (Les examens d'évaluation des compétences linguistiques ne sont autorisés que s'ils ont trait à l'emploi.)
RACE OU COULEUR	– Toute question au sujet de la race ou de la couleur des yeux, de la peau ou des cheveux.	

SUJET	QUESTION À ÉVITER	QUESTION SUGGÉRÉE COMMENTAIRES
RELIGION	– Relative aux croyances religieuse, à l'appartenance à une église, à la fréquence de l'assistance aux messes; – si le candidat ou la candidate travaillera la journée de certaines fêtes religieuses; – des références d'un responsable religieux ou ecclésiastique.	– Expliquer l'horaire de travail et demander s'il pose des problèmes. (L'employeur doit faire preuve d'une adaptation raisonnable aux croyances religieuses de ses employés.)
TAILLE ET POIDS	– Aucune question, sauf dans le cas d'exigences professionnelles précises.	
INCAPACITÉ	– La liste de toutes les incapacités, handicaps ou problèmes de santé; – si le candidat ou la candidate souffre d'alcoolisme ou de toxicomanie; – s'il ou si elle a déjà suivi des traitements psychiatriques ou été hospitalisé(e) pour des problèmes d'ordre émotionnel; – s'il ou si elle a déjà reçu des prestations d'une commission des accidents du travail.	– Demander si le candidat ou la candidate souffre d'une condition qui pourrait affecter sa capacité à remplir ses fonctions; – on ne doit prendre en considération une incapacité à accomplir un emploi que si elle menace la sécurité ou la propriété des autres, ou qu'elle empêche l'exécution appropriée et sécuritaire des tâches même si des efforts raisonnables sont faits afin d'adapter ces dernières à l'incapacité.
SANTÉ	– Ne pas demander si le candidat ou la candidate suit actuellement des traitements médicaux prescrits par un médecin; – le nom du médecin de famille; – s'il ou si elle reçoit des services de counselling ou suit une thérapie.	– Les examens médicaux ne sont effectués qu'après la sélection, et seulement si la condition de l'employé(e) les requiert en fonction des exigences de l'emploi; – les offres d'emploi peuvent être conditionnelles aux résultats d'un examen médical.
ÉTAT DE PERSONNE RÉHABILITÉE	– Si un candidat ou une candidate a déjà fait l'objet d'une condamnation; – s'il ou si elle a déjà fait l'objet d'une arrestation; – s'il ou si elle possède un casier judiciaire.	– Si le poste exige le cautionnement du titulaire, lui demander s'il ou si elle y est admissible; – les questions relatives aux condamnations ou aux casiers judiciaires sont à éviter, sauf si elles sont pertinentes aux fonctions à accomplir.
ORIENTATION SEXUELLE	– Toute question relative à l'orientation sexuelle du candidat ou de la candidate.	– Les noms des personnes avec lesquelles communiquer en cas d'urgence ou les détails relatifs aux personnes à charge peuvent être demandés après la sélection.
RÉFÉRENCES		– Les mêmes restrictions relatives aux questions à poser aux candidats ou aux candidates s'appliquent au moment de demander des références professionnelles.



CHAPITRE 4

Ventes et marketing

Contenu du chapitre

Plan de marketing	74
Plan de marketing de base	74
Objet du plan de marketing	75
Choix du marché visé	75
Description du produit	77
Position de l'entreprise	77
Stratégie créative	79
Élaboration du message de promotion	79
Outils de marketing	81
Choix des bons véhicules	81
Calendrier de marketing	83
Ventes	84
Marketing et ventes	84
Différence entre valeur et prix	84
Stratégie de vente	85
Documents de vente	85
Techniques de vente	87
Connaissance du produit	88
Évaluation des désirs et des besoins de la clientèle	89
La grande question	90
Détermination de la grande question	90
Produit reflétant la grande question	90
Outils de vente	91
Exprimer les caractéristiques en termes d'avantages	92
Conclusion des ventes	92
Évaluation de la réalité	92
Comment trouver des clients potentiels	93
Autres méthodes pour trouver des clients potentiels	94
Organisation personnelle	95
Garder une attitude positive	96
Annexes	

Ventes et marketing

Un plan de marketing bien conçu peut rapidement augmenter la rentabilité d'une entreprise.

Plan de marketing

Deux tâches fondamentales se rattachent au marketing, notamment :

- découvrir les désirs et les besoins de la clientèle intéressée à la rénovation; et
- offrir ces produits et ces services à des prix que la clientèle est prête à payer.

La conception du plan de marketing (un des éléments de votre plan d'entreprise) permet de structurer les éléments suivants :

- étude des possibilités du marché;
- liste des objectifs précis de marketing;
- planification de la réalisation des objectifs; et
- observation du marché pour s'assurer que l'on a tenu compte de tous les renseignements importants dans l'élaboration d'une stratégie et d'un plan.

Votre plan de marketing doit coordonner diverses activités de marketing comme le développement des produits, l'établissement des prix, la prévision des ventes, les techniques de vente et l'étude du marché.

En élaborant et en suivant un plan de marketing, vous contrôlerez grandement le succès de votre entreprise.

Plan de marketing de base

Le plan de marketing de base :

- énonce l'objet du plan;
- établit la clientèle cible;
- énonce la position de votre entreprise, expliquant aux clients la valeur de ses services et l'avantage qu'ils ont à faire affaire avec elle;
- dresse la liste des outils de marketing à utiliser; et
- affecte un budget aux activités de marketing.

Après avoir élaboré votre plan de marketing, vous devez créer un calendrier de promotion renfermant toutes les activités de marketing détaillées accompagnées de leur date.

Gardez votre plan de marketing aussi simple que possible pour qu'il soit facile à suivre et à mettre à jour.

Plan de marketing

Voici l'exemple d'un plan de marketing conçu par un rénovateur, «Swinghammer's Sunspaces». Il renferme cinq éléments essentiels :

Objet — Swinghammer's Sunspaces souhaite vendre le rajout de 200 solariums aux prix du marché le plus bas.

Marché visé — Conjoints adultes âgés de 30 à 40 ans et propriétaires d'habitations depuis 5 à 10 ans qui ont besoin de plus de surface habitable, car leur famille grossit.

Position — L'entreprise établira sa position en tant qu'experte en solariums garantissant l'amélioration de la qualité et du mode de vie des occupants à un prix modique. Pour ce faire, vous devrez exposer les références de votre dessinateur de solariums haut-de-gamme, démontrer la précision de votre système de conception assistée par ordinateur et toujours offrir les meilleurs prix.

Outils de marketing — Plusieurs outils de marketing seront utilisés, notamment des affiches sur les chantiers, des enseignes sur les camions, des salons du foyer, des démonstrations, des annonces dans les journaux, dans les revues et dans les Pages Jaunes, des recommandations et de l'encouragement à ceux qui recommandent un client. Dans le plan de marketing, on prévoit également de maintenir les camions et les chantiers de construction propres et de veiller à ce que tous les corps de métier respectent la propriété des clients.

Budget — 8 p. 100 des ventes sera consacré au marketing.

Objet du plan de marketing

L'objet du plan de marketing doit être énoncé selon les buts et les objectifs de votre entreprise. Parmi les buts types, mentionnons les suivants :

- expansion vers de nouveaux marchés;
- introduction d'une nouvelle ligne de produits et de services;
- augmentation de la part du marché; et
- vente de nouveaux produits à des clients satisfaits.

Il faut clairement énoncer l'objet du plan de marketing pour établir les autres éléments du plan.

Choix du marché visé

Certains rénovateurs passent la majeure partie de leur carrière à fournir le même produit et service au même marché. Ils n'ont pas nécessairement mis en place un programme de marketing systématique parce qu'ils aiment vivre à ce rythme ou qu'ils ont régulièrement du travail.

Si vous souhaitez que votre entreprise croisse et offre davantage de produits et de services ou si vous êtes confronté à une forte concurrence et à une faible économie, vous devrez élaborer un plan de marketing détaillé.

La publication 17-202 de Statistique Canada, Statistiques démographiques et sur le revenu par régions postales, peut vous aider à choisir un marché (reportez-vous à la section Annexes).

L'objet du plan de marketing doit être énoncé selon les objectifs de votre entreprise.

Potentiel de marché

Les questions types que vous devez vous poser pour déterminer le potentiel de marché pour des produits et des services particuliers sont les suivantes :

- Combien de personnes le marché visé touche-t-il?
- Quel est le revenu des divers ménages selon le nombre de personnes par ménage?
- Avez-vous des concurrents et que font-ils?
- Quel est le mode de vie des gens du marché visé et comment vos produits et vos services peuvent-ils répondre à leurs besoins?

La liste de vos clients satisfaits constitue un bon point de départ pour promouvoir vos nouveaux produits et services.

Vous devez toujours connaître le nombre de clients éventuels de votre marché. Si votre entreprise est spécialisée et que le marché prend une nouvelle tournure, ce dernier pourrait réduire rapidement la demande des produits et des services de votre entreprise. Dans ce cas, vous devez réagir rapidement en offrant des nouveaux produits, services et prix qui correspondent davantage à la demande du nouveau marché. La liste de vos clients satisfaits constitue un bon point de départ pour promouvoir vos nouveaux produits et services.

Puisque bon nombre des rénovateurs offrent des produits et des services analogues, les clients peuvent plus facilement marchander.

Pour livrer une bonne concurrence aux autres rénovateurs, vous devez offrir à vos clients potentiels de bons produits et services et ce, à un prix raisonnable.

Les clients ont le droit d'exiger des produits et des services de qualité à un prix équitable. En période économique difficile, vous perdrez vos clients, qui iront ailleurs, si vous ne répondez pas à leurs demandes.

Pour vous distinguer de vos concurrents, vous devez bâtir une bonne réputation en garantissant la qualité, le service et la fiabilité.

Description du produit

La plupart des rénovateurs offrent plusieurs produits et services. Le rénovateur offrant un service complet et capable d'assumer n'importe quel projet doit en faire part au marché. D'autres rénovateurs se spécialisant dans des créneaux, comme le rajout de pièces, le remodelage des salles de bain et la restauration historique, doivent également informer leurs clients éventuels de leur spécialité.

Vous ne tenterez sûrement pas d'offrir tous les services et de desservir tous les gens de votre marché. C'est pourquoi, vous devez choisir un segment du marché où vous concentrerez vos efforts et vos ressources; ainsi, la position de votre entreprise sera de desservir ce segment et d'y orienter votre marketing.

Vous devez décrire vos produits et services en tenant compte de ce que vos clients éventuels recherchent. En général, les clients demandent :

- du respect pour eux et leur propriété;
- la qualité des produits et de l'exécution des travaux;
- des plans de qualité améliorant leur mode de vie;
- la souplesse d'apporter des modifications au cours de la construction;
- des vendeurs et des directeurs de travaux amicaux et courtois;
- un prix équitable reflétant la valeur de leur investissement;
- une entreprise ayant une réputation solide; et
- que l'on se préoccupe réellement de leur maison et de leurs plans.

Position de l'entreprise

L'établissement de votre position signifie amener vos clients à considérer vos produits et services exactement comme vous le souhaitez.

David Ogilvy, un maître de la publicité, affirme que les résultats du marketing reposent principalement sur la manière dont on a établi la position des produits et services.

Par exemple, si vous vous spécialisez dans les cuisines-solariums, le plan de marketing doit clairement et régulièrement renforcer votre spécialité. Du baratin comme «la qualité de nos rénovations est la meilleure... appelez-nous dès maintenant» ne renseigne pas du tout le client sur votre spécialité.

Lorsque vous élaborez votre plan de marketing, déterminez comment vos produits et services **répondront aux besoins** de votre marché cible. Cette étape est essentielle pour établir une bonne position qui vous permettra de vous distinguer de vos concurrents en offrant un réel avantage à vos clients. Puisque de nombreux rénovateurs ont tendance à se spécialiser dans un type de rénovation, ils doivent présenter des produits et des services qui répondent le mieux aux besoins de leur clientèle.

... déterminez comment vos produits et services répondront aux besoins de votre marché cible.

Un rénovateur qui connaît du succès établit la position de son entreprise pour convaincre ses clients que ses produits et ses services sont le meilleur choix qu'ils peuvent faire. Il est essentiel que vous connaissiez vos clients et vos concurrents pour bien établir la position de votre entreprise dans un marché restreint.

... d'autres entreprises peuvent offrir des produits et des services semblables aux vôtres.

Comment se tailler une place sur le marché

Pour être capable de vous tailler une place sur le marché, vous devez tout d'abord reconnaître que les autres entreprises peuvent offrir des produits et des services semblables aux vôtres.

Pour vous aider à déterminer comment votre entreprise peut se tailler une place sur le marché, répondez aux questions suivantes :

- Quels types de produits et de services sont vendus?
- Quels sont les prix de ces produits et services?
- Quoi d'autres offre-t-on à ce prix?
- Quelle est la marge bénéficiaire brute de vos concurrents?
- Quel est l'article le plus vendu?
- Quel est l'article le moins vendu et pourquoi?
- Combien d'entreprises vous font concurrence dans votre marché?
- Quelle est l'importance du marché et jusqu'à quel point est-il spécialisé?
- Le marché croît-il, se resserre-t-il ou est-il stable?
- Les entreprises se tournent-elles vers ce marché ou le quittent-elles?

L'examen des renseignements se trouvant sur les permis municipaux vous permettra de répondre à certaines questions, comme les descriptions des projets, les lieux des travaux, les propriétaires et les valeurs des projets.

Stratégie créative

La stratégie créative constitue l'élément le plus important du processus de marketing.

Votre stratégie créative est votre manière unique de présenter votre entreprise au marché cible.

Exemple — *Le message sera transmis ainsi : nous montrerons une personne qui s'étire devant les rayons pénétrants du soleil. Les promotions de Swinghammer Sunspace convaincront notre clientèle cible, soit des conjoints adultes âgés de 30 à 40 ans, que l'achat d'un de nos solariums est le moyen le plus efficace pour accroître son espace habitable et améliorer son mode de vie. Nous y réussirons en vantant les avantages de vivre dans une maison à laquelle on a annexé un solarium Swinghammer Sunspace. L'ambiance et le ton de l'annonce seront joviaux, naturels, honnêtes et chaleureux.*

Cet exemple montre comment l'essence même de l'annonce et l'image unique que cette dernière présente permettent de réaliser l'objectif souhaité.

Lorsque vous élaborez votre stratégie créative, examinez celle qu'utilisent vos concurrents pour établir la position de leur entreprise et se distinguer des autres.

Le volume des ventes vous permettra de vérifier si votre publicité créative fonctionne. Si vos promotions n'augmentent pas vos ventes, recherchez d'autres méthodes créatives pour annoncer vos produits et services. Si votre budget vous le permet, embauchez quelqu'un pour élaborer des concepts commerciaux innovateurs pour votre entreprise.

La personne que vous embauchez doit connaître vos produits et services, vos concurrents, votre clientèle cible et les tendances antérieures et actuelles.

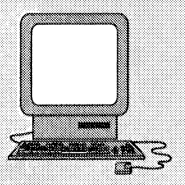
Élaboration du message de promotion

Les étapes suivantes peuvent vous aider à élaborer un message de promotion s'harmonisant avec le type et le style de votre entreprise :

Déterminez en quoi votre produit ou service est unique et alléchant — Votre produit ou service doit être alléchant, sinon vous ne le vendrez pas.

Déterminez l'avantage réel que votre produit ou service offre — Rappelez-vous que les clients recherchent les avantages que vos produits et services peuvent leur offrir. Ils veulent quelque chose de pratique, ayant du style et leur apportant du confort dans leur vie quotidienne.

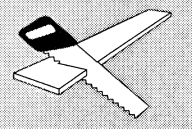
Énoncez les avantages avec autant de vraisemblance que possible — L'information peut être honnête à 100 p. 100, mais certains peuvent ne pas y croire. Énoncez les avantages d'une manière la plus vraisemblable qui soit.



La stratégie créative constitue l'élément le plus important du processus de marketing.

Captez l'attention des clients — Les gens portent attention aux choses qui les intéressent. Captez leur attention par un slogan ou une image innovateurs — par quelque chose qui accroche.

Motivez vos clients éventuels — Encouragez les gens à visiter une maison «portes ouvertes» où des travaux ont été effectués ou à assister à une démonstration. Faites en sorte que vos clients voient vos travaux de première main — montrez-leur que vous êtes bel et bien une personne et non seulement un nom inscrit sur la carrosserie d'un camion.



Captez leur attention par un slogan ou une image innovateurs — par quelque chose qui accroche.

Communiquez clairement votre message — La fausse publicité et les messages confus rebutent la clientèle. Communiquez à vos clients exactement ce à quoi ils peuvent s'attendre : «La construction d'un solarium vous donnera plus d'espace et vous permettra de vous étendre et de rendre votre famille plus heureuse.»

Comparez l'annonce finale à votre stratégie créative — Inspirez-vous de votre stratégie créative pour vous guider dans votre campagne publicitaire, qu'il s'agisse de dépliants, de lettres, de brochures ou d'annonces publicitaires à la radio ou à la télévision.

Outils de marketing

Certains rénovateurs font peu de marketing. De plus, le nom de leur entreprise n'évoque pas le type de travail qu'ils effectuent. Par contre, les rénovateurs qui ont du succès font constamment du marketing et, ce faisant, utilisent de nombreux outils. Pour transmettre leur message, les entreprises en rénovation ont recours à divers outils, notamment les suivants :

- les recommandations;
- les affiches;
- le démarchage;
- les lettres personnelles;
- le télémarketing;
- les cahiers-réclames et les brochures;
- les petites annonces;
- les annonces dans les Pages Jaunes;
- les journaux et les revues;
- la radio et la télévision;
- les panneaux publicitaires;
- la publicité par correspondance;
- les démonstrations;
- les séminaires destinés à la clientèle;
- le parrainage;
- les expositions à des salons du foyer;
- les activités de relations publiques; ou
- les défilés portant sur la rénovation.

Un plan de marketing dynamique comportant une stratégie créative brillante permettra à votre entreprise de prendre de l'avance sur ses concurrents. Cependant, si vous utilisez le mauvais véhicule pour transmettre votre message, même si ce dernier est bon, vous pourriez rencontrer des problèmes. Comment devez-vous choisir le bon véhicule?

Choix des bons véhicules

Chaque méthode de marketing a ses points forts.

Recommandations — Les clients satisfaits ont parfois des amis et des connaissances qui souhaitent modifier leur logement et envisagent de rénover leur habitation. La première étape qu'il faut franchir pour se faire recommander des nouveaux clients consiste à assurer la satisfaction de ces derniers. Lancez un programme de recommandations destiné à récompenser par une somme d'argent vos clients qui vous recommandent à d'autres acheteurs.

Réseau d'amis et de membres de la famille — Les membres de votre famille et vos amis sont une excellente source de clients sérieux. L'établissement d'un réseau entre les membres de votre famille et vos amis peut vous amener d'autres clients sérieux ou recommandés.

Transmettez un message motivant

Imaginez-vous un client au moment de prendre la décision d'acheter.

Que pense-t-il? Qu'est-ce qui l'a amené à prendre sa décision? Quel a été le fil de ses idées? Quels ont été les points qui l'ont persuadé et quels moyens a-t-on employés pour y arriver?

Vous pouvez motiver la plupart des gens à agir en évoquant un ou plusieurs besoins essentiels :

- le côté pratique;
- le confort;
- l'amour;
- l'amitié;
- la sécurité;
- le style;
- l'approbation sociale;
- le respect;
- la santé et le bien-être;
- l'avantage; et
- les épargnes et les économies.

Les rénovateurs qui ont du succès font constamment du marketing et, ce faisant, utilisent de nombreux outils.

Les activités de relation publique font connaître davantage votre entreprise.

Foires commerciales — Il s'agit d'un moyen pour entrer en contact avec les acheteurs éventuels souhaitant faire des rénovations. Les foires commerciales (bien établies, ou celles occasionnelles dans des centres d'achat) vous donnent une bonne occasion de présenter les avantages de vos produits et services.

Relations publiques — D'autres méthodes de marketing devraient toujours être envisagées : donner des présentations à des groupes de personnes âgées et handicapées; parrainer des équipes de sport; aider des groupes de sa collectivité à réparer des installations collectives; s'inscrire à des programmes de formation reconnus destinés aux concessionnaires et aux associations du secteur; être membre de clubs et d'organismes. Distribuez à des entreprises de déménagement et à des sociétés immobilières la liste des entreprises en rénovation membres de l'Association canadienne des constructeurs d'habitations, car leurs clients ont souvent besoin de services de rénovation. En plus d'assumer des responsabilités collectives, vous vous ferez de précieux contacts. Les activités de relation publique font connaître davantage votre entreprise.

Affiches sur les chantiers — Rappelez aux gens que vous êtes d'affaire et avez obtenu le **projet de travaux affiché** parce que vous surpassez vos concurrents. Les affiches, combinées avec d'autres méthodes de marketing, fonctionnent très bien.

Brochures — Elles vous permettent de bien détailler vos produits et services. Votre brochure doit bien renseigner les gens et non les ennuyer; de plus, elle doit leur communiquer pourquoi votre entreprise surpasse les autres. Distribuez vos brochures à le plus d'endroits possibles.

Petites annonces et Pages Jaunes — Lorsqu'ils ne savent pas où trouver ce qu'ils recherchent, la plupart des gens commencent par feuilleter les Pages Jaunes. Dans ce genre de publicité, vous êtes confronté directement à votre concurrence, c'est pourquoi votre message doit être le plus précis possible.

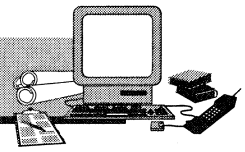
Petites affiches — Placées sur les babillards de la collectivité dans des supermarchés, des magasins de matériaux de construction, des pharmacies, etc., les petites affiches vous permettent de vous faire connaître dans votre collectivité et de gagner la confiance des gens. Ces petites affiches à très bon marché attirent généralement les personnes qui font du lèche-vitrines, personnes pouvant devenir des clients sérieux.

Publicité par correspondance — Elle vous permet de bien viser votre clientèle cible.

Journaux — Les annonces dans les journaux (quotidiens ou hebdomadaires dans un créneau de marché), autres que les petites annonces, vous feront connaître davantage.

Radio — Nombreux sont ceux qui écoutent la radio en conduisant ou en effectuant leurs travaux ménagers. Faites des annonces à la radio pour vous adresser directement à votre marché.

Télévision — La télévision vous permet de donner des démonstrations en combinant l'image aux paroles et à la musique. Les annonces télédiffusées vous feront connaître probablement davantage.



Revues — Vous pouvez placer des annonces plus détaillées dans les revues, car les lecteurs sont plus disposés à prendre le temps de lire une annonce dans une revue qu'une annonce dans un journal.

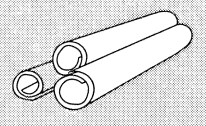
Vous pouvez employer chacune de ces méthodes à diverses fins. Employez celle qui se rapproche le plus de la vision de votre entreprise, de votre marché cible et de votre budget. Utilisez le plus de méthodes publicitaires que possible.

Calendrier de marketing

Le calendrier de marketing vous permettra d'organiser tous les éléments de votre plan de marketing. En outre, il vous permettra de planifier votre budget et d'éviter les dépenses imprévues. Le calendrier vous empêchera de faire du marketing à l'aveuglette.

Établissez un calendrier représentant chaque semaine de marketing et s'échelonnant sur une période de trois à six mois. Votre calendrier doit montrer les véhicules de marketing que vous avez choisis pour chaque semaine, le type de promotion planifiée, la durée de la promotion et les coûts s'y rattachant. N'oubliez pas que ces coûts doivent être reportés au budget de l'encaisse.

L'établissement d'un calendrier de marketing ne ressemble pas du tout à l'établissement du calendrier des travaux. Chacune des étapes nécessaires doit y être inscrite et être accompagnée d'un plan d'exécution.



Le calendrier de marketing vous permettra d'organiser tous les éléments de votre plan de marketing et vous empêchera de faire du marketing à l'aveuglette.

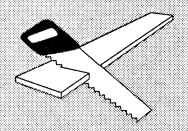
Quoi dire... et à qui s'adresser

Lorsque vous choisissez les véhicules qui vous permettront d'atteindre votre clientèle cible, rappelez-vous de ce qui suit :

Il n'est ni nécessaire ni possible de tout annoncer à tout le monde. Essayez plutôt de communiquer un message précis à des personnes en particulier. Le message de marketing constitue «le message précis» et la clientèle cible, «les personnes en particulier». Choisissez avec soin les mots de votre message et la clientèle à qui vous vous adressez. Le mauvais message transmis à la mauvaise cible est une perte de temps et d'argent.

Ventes

Les ventes commencent par un effort de marketing solide.



Les entreprises en rénovation échouent surtout en raison du manque de connaissances administratives et non du manque de connaissances techniques.

Marketing et ventes

Les ventes sont le résultat d'un effort de marketing solide qui fait connaître votre entreprise, vos produits et vos services auprès de votre clientèle.

N'oubliez pas que pour avoir du succès vous devez offrir un produit de qualité. Un marketing brillamment conçu peut accélérer l'échec d'un rénovateur inférieur, car les gens apprendront plus rapidement qu'il offre de la mauvaise qualité.

Différence entre valeur et prix

Lorsque vous commencez en affaires, vous pourriez avoir de la difficulté à vendre faute d'antécédents; c'est pourquoi, vous pourriez être obligé d'accepter des petits projets de travaux.

Les entreprises en rénovation échouent surtout en raison du manque de connaissances administratives et non du manque de connaissances techniques. Pour réussir en affaires, vous devez relever le défi qu'entraîne l'établissement des prix. Si de nombreux rénovateurs établissent les prix trop bas pour leur travail, vous aurez de la difficulté à obtenir le prix de vente qui vous convient. Pour régler ce problème, vous devez vendre une **valeur**.

Tous les rénovateurs ayant du succès et bien établis vendent une valeur — et non des prix.

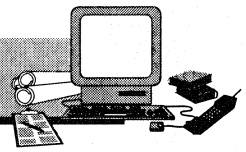
Les acheteurs recherchent trois choses dans tous les produits et services — le prix, la valeur et la qualité. L'**acheteur soucieux du prix** n'achète qu'en fonction du prix. Dans certains cas, la clientèle d'une entreprise en rénovation fructueuse ne se compose pas principalement de ce type d'acheteur.
L'**acheteur soucieux de la valeur** est bien renseigné sur les prix et tient compte non seulement du prix mais encore du facteur valeur. La valeur aux yeux de l'acheteur, c'est l'expérience, le charisme, la confiance, la réputation, la conception et un travail bien soigné. Vous devez vanter à vos clients la valeur de vos services.

L'**acheteur soucieux de la qualité** achète de la source la plus renommée en ville et en a les moyens, qu'il s'agisse d'un repas au restaurant ou d'un projet de rénovation. Si vous souhaitez vendre à ce marché, vous devez communiquer la qualité des produits et de l'exécution des travaux et présenter un niveau élevé de service personnel.

Tous les rénovateurs ayant du succès et bien établis vendent une valeur — et non des prix. Le rôle du plan de marketing est de communiquer cette valeur. Il est facile de faire de la vente en se vantant d'avoir les plus bas prix, mais il faut posséder de bonnes techniques de vente et un plan de marketing détaillé pour vendre la valeur et la qualité.

Dans un marché très concurrentiel, vous ne pourrez peut-être pas appliquer une marge bénéficiaire brute convenable au prix de vente pour recouvrer les frais généraux et faire un profit. Un bon plan de marketing peut vous faire éviter une telle situation en vous permettant :

- de mieux choisir vos projets de travaux; et
- d'obtenir le prix voulu pour vos contrats de travaux.



Stratégie de vente

Dans de nombreux cas, les rénovateurs agissent également à titre de vendeurs. Bien qu'ils puissent être très compétents dans leur métier et posséder des connaissances techniques approfondies, ils pourraient être incompétents dans le domaine de la vente.

Pour réussir, les rénovateurs doivent employer d'excellentes techniques de vente et connaître à fond leur produit.

Les bons vendeurs ont mis du temps à se perfectionner en pratiquant leurs techniques de vente essentielles et en connaissant bien le processus de vente et leur produit.

Prix et marges bénéficiaires brutes

L'élément essentiel du processus de planification du marché consiste à anticiper la valeur marchande. Cela vous permettra de déterminer le rendement du capital investi, le moyen fondamental de mesurer le succès de votre entreprise.

Vous devez faire des profits pour financer l'acquisition de votre nouvel équipement, rembourser vos prêts et accroître votre entreprise ou vos services pour obtenir un rendement sur le capital investi.

Les prix que vous proposez dans vos soumissions concurrentielles doivent être adéquats pour vous permettre de recouvrer les frais généraux et engendrer un profit.

Ces stratégies d'établissement des prix proviennent de votre plan financier et de votre plan de marketing détaillé.

Documents de vente

Le vendeur doit connaître à fond le processus de vente. En outre, il doit savoir quels documents doivent être remplis et connaître les renseignements qui doivent y apparaître. Il doit connaître les options offertes au client, les choix à faire, les modalités de paiement qu'il faut mettre en place, savoir quels documents le client doit signer et comment les documents sont acheminés.

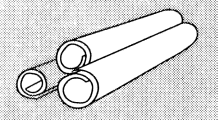
Documents

Le processus de vente varie d'un rénovateur à l'autre. Certains rénovateurs concluent leur affaire avec une poignée de main et décident ensuite des plans, des choix, des modifications et du prix à mesure que les travaux avancent.

Cette pratique commerciale n'est pas recommandée. En général, les vendeurs prennent une entente avec le client sur tous les aspects du travail, y compris les choix et les modalités de paiement, avant même que n'ait été entamé le travail. Les documents de vente décrivent les dispositions que vous avez prises avec votre client. Toutes les conditions sur lesquelles vous vous êtes entendu avec votre client doivent être stipulées dans un contrat pour vous protéger en cas de malentendu ou de différend éventuel.

Documents types de vente

Les documents de vente essentiels renferment une entente détaillée, les dessins et les plans ainsi qu'une liste des spécifications du travail. La plupart des différends surgissant au cours d'une rénovation sont causés par des documents de vente inadéquats et mal remplis. Des malentendus peuvent tourner à la chicane si l'on n'a ni discuté en détails des travaux à exécuter ni pris une entente avant même que ne soient entamés les travaux.



Les documents de vente décrivent les dispositions que vous avez prises avec votre client.

Nous recommandons fortement que vous déterminiez clairement dans vos documents de vente tous les points sur lesquels vous vous êtes entendu avec votre client. Ce procédé vous permettra de réduire ou d'éliminer les différends au cours des travaux ou après leur achèvement.

Documents essentiels

Chaque élément de vos documents de vente doit renfermer des renseignements précis.

Contrat :

- le nom du rénovateur;
- l'emplacement de la propriété;
- le nom du client;
- l'adresse du client;
- les numéros de téléphone du client;
- les détails financiers complets, notamment le versement initial, les paiements échelonnés, les sources de financement et les retenues de garantie;
- les modalités de paiement, soit quand et comment les paiements seront effectués;
- comment les frais supplémentaires et (ou) les crédits seront appliqués;
- les dispositions de garantie;
- la procédure de règlement des différends; et
- les procédures d'inexécution.

Dessins et plans :

- les dessins et les plans illustrant toutes les dimensions applicables;
- le plan d'ensemble illustrant les positions respectives des bâtiments;
- la description du terrain et l'adresse de voirie;
- l'emplacement des lumières, des prises électriques et des interrupteurs;
- le va-et-vient des portes;
- l'emplacement des installations sanitaires;
- un plan montrant le système de chauffage et d'aération et l'emplacement des conduits;
- la finition extérieure;
- les détails sur la construction des murs;
- les détails sur la construction des planchers;
- les détails sur la toiture;
- l'emplacement des fenêtres et des portes; et
- l'emplacement des armoires et des éléments de lavabo encastré.

Spécifications (au besoin) :

- la liste de tout l'équipement utilisé pour effectuer les travaux, y compris la marque, le numéro de modèle et la description du produit;
- la description des armoires et des éléments de lavabo encastré;
- la description du revêtement de sol, y compris le type, le matériel, la marque, le motif et la couleur;
- le type de fenêtres et de portes ainsi que leur taille, le type de vitre, le vitrage, les accessoires spéciaux et le matériel;
- la description détaillée de la construction de l'enveloppe du bâtiment;
- la description détaillée de la construction des planchers;
- les détails sur la construction des toits;
- le type de câblage électrique, les interrupteurs et les appareils électriques;
- le type des installations sanitaires;
- le type de peinture ou de revêtement mural; et
- l'équipement spécialisé pour les personnes handicapées.

Techniques de vente

En tant que vendeur, lorsque vous aurez pris connaissance du processus de vente, il ne vous restera qu'à savoir comment obtenir la signature du client. C'est à ce moment que vous devrez mettre en pratique vos connaissances et techniques de vente pour amener, au cours du processus de vente, votre client potentiel à s'engager à signer un contrat.

Votre premier contact avec votre client potentiel est au moment de l'accueil. Essayez de créer un climat positif et confortable pour vous et votre client potentiel. L'accueil peut se faire par téléphone ou en personne.

Les premières impressions sont cruciales; vous devez vous appliquer à créer une impression de confiance et d'honnêteté.

Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour le premier accueil de votre client potentiel.

Présentez-vous et souhaitez-lui la bienvenue — Présentez-vous sur-le-champ au client potentiel. Remerciez-le d'avoir appelé ou d'être venu visiter votre lieu de travail ou votre salle d'exposition.

Obtenez le nom de votre client potentiel — N'hésitez pas à demander à votre client potentiel son nom ou demandez-lui de remplir un formulaire de sondage utilisé pour surveiller votre programme de marketing. Remerciez-le d'avoir rempli le bref sondage et mémorisez son nom.

Vous pouvez lui donner un souvenir comme un aimant de réfrigérateur ou un porte-clefs unique, etc. pour qu'il se souvienne du nom de votre entreprise.

Donnez-lui le souvenir en échange de son nom. Ne laissez pas ces souvenirs à la vue de tous pour que n'importe qui s'en empare.

Soyez amical et positif — Souriez, détendez-vous et ne pensez qu'à votre client potentiel. Pour attirer son attention ou évaluer l'intérêt qu'il porte à votre produit ou service, posez-lui une question générale comme la suivante : «Y a-t-il longtemps que vous planifiez votre rénovation?» ou «Notre entreprise est bien reconnue pour ses solariums de haute qualité et ses prix concurrentiels; qu'avez-vous entendu à son propos?»

Sa réponse vous amènera à l'étape suivante du processus de vente — l'établissement du profil de votre client.

Établissement du profil de votre client — L'établissement du profil de votre client se passe au moment où vous posez des questions nécessitant plus qu'un «oui» ou un «non» pour y répondre. Ces questions vous permettront d'obtenir de plus amples renseignements sur votre client potentiel.

Le but de l'établissement du profil de votre client est de déterminer s'il peut se payer les travaux de rénovation qu'il recherche par rapport à leur envergure et à leur type; c'est-à-dire déterminer ce qu'il peut ou ne peut pas se payer.

Votre conversation doit être axée sur les éléments suivants :

- **urgence des travaux** (les travaux demandés par le client potentiel doivent-ils être effectués bientôt?);
- **financement** (que peut-il se payer et doit-il emprunter?);
- **besoins et désirs** (l'envergure et le type de travaux demandés, la raison d'être des modifications, etc.);

Les premières impressions sont cruciales; vous devez vous appliquer à créer une impression de confiance et d'honnêteté.

- **qualité** (le niveau de qualité exigé); et
- **les types de rénovations les plus courantes** (qui sont effectuées dans le voisinage ou la ville du client potentiel).

Cette conversation peut se faire par téléphone ou en personne. Le processus d'établissement du profil de votre client n'est pas un interrogatoire. Gardez la conversation plaisante et votre client potentiel détendu. N'oubliez pas d'être à l'écoute de ses réponses. Parmi les questions visant à établir le profil de votre client, mentionnons les suivantes :

Le but de l'établissement du profil de votre client est de déterminer s'il peut se payer les travaux de rénovation...

- «Puis-je savoir comment vous avez entendu parler de nous?»
- «Quel genre de rénovation songez-vous effectuer?»
- «Avez-vous déjà vu des rénovations semblables que vous avez aimées?»
- «Où avez-vous vu ce que vous recherchez?»
- «Depuis combien de temps cherchez-vous un rénovateur?»
- «Qu'est-ce qui vous attire le plus dans nos produits et services?»
- «Envisagez-vous d'entamer les travaux bientôt?»
- «Quel prix êtes-vous prêt à mettre sur votre rénovation?»

Plus vous en savez sur votre client potentiel, plus vous serez en mesure de l'aider à décider des produits et des services qu'il lui faut exactement selon ses besoins et ses moyens.

Si vous n'établissez pas le profil de votre client au cours du processus de vente, vous perdrez un temps précieux que vous pourriez passer avec un acheteur sérieux.

Le processus d'établissement du profil de votre client

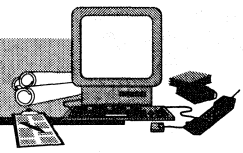
Le processus d'établissement du profil de votre client peut donner les deux résultats suivants :

- Votre interlocuteur n'est **pas** un acheteur sérieux et c'est ici que s'arrête le processus de vente. Cela arrive souvent lorsque l'écart entre les travaux proposés et le prix recherché est trop élevé, ce qui indique clairement que les ressources financières de votre client potentiel sont insuffisantes. Vous devriez alors essayer de vendre un produit ou service moins cher ou mettre poliment fin au processus de vente; ou
- Votre interlocuteur est un client potentiel sérieux, et le processus de vente se poursuit. Le processus d'établissement du profil de votre client peut avoir lieu en dehors du chantier; cependant, les négociations de vente doivent se faire sur-place, soit après l'inspection de l'habitation du client potentiel.

Connaissance du produit

Chaque client potentiel comprend ou connaît plus ou moins bien le domaine de la rénovation. Les clients potentiels recherchent des renseignements précis auprès de leur vendeur, notamment ce qui suit :

- des plans, des idées et des renseignements techniques;
- des prix;
- combien de temps la réalisation de certains travaux peut prendre;
- les niveaux de qualité;
- des renseignements sur un produit;
- les choix offerts;



- les dispositions de service et de garantie;
- les accessoires éconergétiques et écologiques;
- une attitude positive, honnête et amicale chez le vendeur; et
- un réel intérêt et respect de votre part pour leur propriété et leur domicile.

Si vous n'êtes pas apte à fournir à votre client potentiel ce qu'il recherche, vous ne devriez pas l'induire en erreur, mais plutôt le recommander à un endroit où il pourra obtenir les renseignements voulus ou, mieux encore, vous engager à obtenir pour lui ces renseignements. Ne lui mentez pas ou ne lui donnez pas de faux renseignements.

Vous et votre personnel de vente devriez aller voir des démonstrations de produits, de nouvelles maisons témoins et des expositions de produits lorsque cela est possible pour vous familiariser avec les nouveaux produits du marché. Vous pourriez être fort embarrassé si vous vous retrouviez devant un client potentiel qui en sait plus que vous sur les produits.

Les rénovateurs agissant à titre de vendeur connaissent parfois trop leur produit et pas assez leur client potentiel. Si vous vous chargez de la vente, vous devez connaître les techniques de vente aussi bien que vous connaissez les techniques de la rénovation.

Évaluation des désirs et des besoins de la clientèle

L'essence même de la vente est la capacité de fournir au client potentiel une raison d'acheter.

Le meilleur moyen d'inciter une personne à faire ce que l'on veut, c'est de l'amener à vouloir le faire. Vous devez déterminer comment votre produit ou service peut combler les désirs de votre client potentiel, puis lui expliquer.

Un client potentiel qui ne comprend pas bien ses besoins et ses désirs peut vous empêcher également d'établir ceux-ci. Si vous êtes un bon vendeur, vous devriez être capable d'amener votre client potentiel à reconnaître ce qu'il veut, puis l'aider à décider comment il obtiendra ce qu'il veut.

En général, il est plus facile pour vous de déterminer les besoins de votre client potentiel dans sa propre maison, où il se sent à l'aise et où vous pouvez voir de vous-même ses réels besoins en matière de logement.

Les clients potentiels recherchent des renseignements précis auprès de leur vendeur...

Mettez-leur en tête des idées

L'une des meilleures méthodes pour aider les clients potentiels à débrouiller leurs idées est de leur demander des questions **précises**. Les questions que l'on pose aux gens les font réfléchir, et la meilleure question pouvant amener votre client potentiel à réfléchir sur son argument, c'est de lui demander «pourquoi».

Les clients potentiels sont parfois hésitants ou peu sûrs de leurs décisions d'achat. En leur posant des questions directes, vous pouvez les aider à se démêler et à se sentir à l'aise devant un investissement important ou un sérieux changement dans leur vie.

La grande question

En tant que bon vendeur, vous devez déterminer la grande question motivant le client potentiel à entreprendre une rénovation, puis lui montrer comment vos produits et vos services pourront le satisfaire.

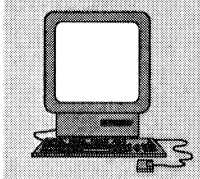
Détermination de la grande question

Soyez à l'écoute — montrez un réel intérêt et demeurez poli.

Au cours du processus de vente, vous devez savoir quand parler et quand écouter. Dans certains cas, le vendeur s'acharne à discuter du produit, car il est plus facile de parler que de poser les questions pertinentes.

N'oubliez pas que certaines personnes aiment parler d'elles. Soyez à l'écoute — montrez un réel intérêt et demeurez poli. Posez des questions, puis écoutez. Le client potentiel ne tardera pas à révéler la grande question ou vous la devinerez.

Si le client potentiel croit que vous êtes honnête et authentique, il vous révélera progressivement ce qui lui importe le plus (soit la grande question).



Les gens ont naturellement tendance à interpréter ce qu'on leur dit en fonction de leurs propres désirs et expériences.

En général, un client potentiel envisage une rénovation pour combler un ou plusieurs besoins essentiels, notamment les suivants :

- le côté pratique;
- le confort;
- l'amour;
- l'amitié;
- la sécurité;
- le style;
- l'approbation sociale;
- la santé et le bien-être;
- l'avantage; et
- les épargnes et les économies.

Pendant que vous écoutez le client potentiel, essayez de comprendre son point de vue. Les gens ont naturellement tendance à interpréter ce qu'on leur dit en fonction de leurs propres désirs et expériences. Cependant, prenez soin de bien comprendre leurs désirs et leurs expériences.

Produit reflétant la grande question

Après avoir déterminé avec votre client la grande question, vous devez ensuite déterminer comment lui fournir ce qu'il veut vraiment.

Le bref récit suivant illustre particulièrement l'importance de ce point :

«Il s'agit de l'histoire de Michel LeBlanc, un cadre supérieur de General Motors. Michel souhaitait effectuer certaines rénovations dans sa maison à Détroit. Il a appelé un rénovateur, l'un des vendeurs les plus brillants qu'il ait rencontrés. L'entrepreneur a écouté Michel, puis après un certain temps, s'est aperçu que tout au long de sa vie Michel avait voulu vivre près d'une forêt. L'entrepreneur a préparé un plan des travaux à effectuer tout en incluant l'installation de grandes fenêtres et de puits de lumière qui semblaient faire pénétrer dans la maison une belle section boisée se trouvant derrière la cour de Michel. Lorsqu'il a présenté son plan à Michel, il se tenait debout et prétendait regarder par la nouvelle fenêtre en disant : «Regardez-moi tous ces beaux arbres; j'en compte 28 en tout!»

Michel a regardé ses arbres, les a admirés un moment, puis a demandé combien les travaux coûteraient. Le rénovateur lui a proposé un prix quelconque. Michel lui a alors demandé de sortir son crayon et de le tailler pour changer les prix, mais l'entrepreneur ne voulait pas même baisser son prix de cinq cents. Lorsque Michel a mentionné à l'entrepreneur qu'il pouvait obtenir un

contrat de travaux moins dispendieux ailleurs, le rénovateur a rétorqué : «Si tel est le cas, tant mieux pour vous, mais regardez-moi tous ces arbres — un, deux, trois, quatre...»

Chaque fois que Michel parlait de prix, l'entrepreneur, lui, comptait des arbres.

Le rénovateur a fini par vendre à Michel un beau panorama de ses 28 arbres — qu'il a inclus dans la rénovation!

Voilà ce qu'est l'art de la vente. Le rénovateur a écouté Michel jusqu'à ce qu'il détermine ce que son client souhaite réellement, puis lui a vendu cette idée.

Outils de vente

Parmi les outils pouvant vous être utiles au cours de la visite initiale du client, mentionnons les suivants :

- des exemples de plans détaillés;
- des devis descriptifs;
- des feuilles de renseignements sur les produits;
- des photos;
- des certificats de garantie;
- des témoignages; et
- le portfolio de l'entreprise.

Prenez soin de ne pas embrouiller vos clients potentiels en utilisant un trop grand nombre d'outils de vente. La principale raison d'être de la rencontre au cours du processus de vente est d'échanger de l'information qui importe à votre client potentiel.

Prenez soin de ne pas embrouiller vos clients potentiels en utilisant un trop grand nombre d'outils de vente.

Les outils de vente aident votre client potentiel à mettre de l'ordre dans ses idées.

Lorsque vous discutez de plans et de choix, il est primordial que vous aidiez le client potentiel à imaginer le produit fini. Rappelez-vous que le client potentiel aura de la difficulté à visualiser une pièce à trois dimensions à partir d'un dessin à deux dimensions. Peu de gens savent comment lire et interpréter les bleus et les plans d'étage. La visite d'une maison témoin meublée aidera le client potentiel à visualiser l'effet réel que produisent les plans.

Posez des questions utiles

Les questions stratégiques que vous posez vous donnent les avantages suivants :

- elles vous permettent d'éviter des mésententes;
- elles vous permettent d'éviter de trop parler;
- elles vous permettent d'aider votre client potentiel à reconnaître ce qu'il veut, puis à décider comment il l'obtiendra;
- elles permettent au client potentiel de débrouiller ses idées;
- elles permettent de trouver le point crucial qui permettra de conclure une vente — soit la grande question; et
- elles donnent au client potentiel un sentiment d'importance en montrant que vous respectez son opinion.

Exprimer les caractéristiques en termes d'avantages

Une bonne technique de vente consiste à parler d'avantages plutôt que d'accessoires — décrire comment un accessoire peut combler un ou plusieurs désirs ou besoins est plus utile ou important que de décrire comment cet accessoire sera construit ou installé.

Par exemple, ne décrivez pas de nouvelles armoires de cuisine comme un matériel en bois ayant certaines propriétés et ne tachant pas, mais plutôt comme un endroit où l'on peut ranger des choses avec facilité et comme un ornement dans une cuisine.

Lorsque la grande question aura été trouvée, confirmez si le client potentiel est prêt à signer le contrat.

Conclusion des ventes

L'aspect le plus difficile d'une conclusion de vente est de savoir quand le client potentiel a pris sa décision d'acheter. Lorsque la grande question aura été trouvée, confirmez si le client potentiel est prêt à signer le contrat.

À ce moment, vous devez également déterminer les clients potentiels qui peuvent devenir des clients difficiles et essayer, dès le début, d'établir avec eux une relation professionnelle détendue.

Évaluation de la réalité

Combien de fois vous arrive-t-il qu'un client potentiel décide de ne pas acheter parce que vous avez fait de la survente? Guettez le moment où votre client potentiel est prêt à devenir votre client et arrêtez-vous là. Les vendeurs qui poussent trop leur vente éloignent leurs clients potentiels. Il peut vous arriver de faire une vente, puis de la perdre immédiatement si vous avez été trop persuasif.

Vous réfutez les objections de votre client potentiel en comblant un besoin ou un désir. Aider le client potentiel à mettre de l'ordre dans ses idées et à comprendre comment son désir ou son besoin a été comblé, voilà la clé du succès.

La plupart des vendeurs ont eu l'incroyable et la fâcheuse expérience de faire affaire avec des clients potentiels qui changent de position sur des éléments sur lesquels ils s'étaient déjà entendus — sans aucune raison apparente. Rappelez à votre client potentiel comment leurs objections ont été surmontées et comment le travail que vous effectuerez comblera un ou plusieurs de ses besoins ou désirs.

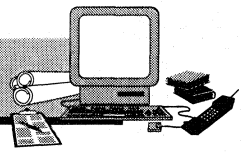
Au cours du processus de vente, revoyez et résumez avec le client potentiel tous les éléments sur lesquels vous vous êtes entendu et que vous comprenez.

Réfutation des objections

Un client potentiel peut vous donner une multitude de raisons pour ne pas acheter. Cependant, un client potentiel sérieux qui se qualifie en tant que tel **veut** le rénovateur et **en a besoin** pour :

- déterminer la grande question;
- déterminer d'autres besoins ou désirs;
- le renseigner sur les choix de produits et de services offerts;
- l'aider à mettre de l'ordre dans ses idées;
- faciliter le processus d'achat en éliminant la paperasserie inutile; et
- appuyer et renforcer sa décision d'achat.

Le bon vendeur anticipe toujours les objections possibles de son client potentiel. Pour trouver une solution à une objection, cette dernière doit être clairement définie.



Réassurez le client potentiel que vous examinerez les travaux en cours avec lui à différents stades. Répondez aux questions ou aux plaintes de votre client potentiel et aidez-le une fois de plus à visualiser comment le produit final améliorera sa qualité de vie. Lorsque votre client potentiel aura approuvé le plan d'ensemble, choisi le produit ou un plan, utilisez ces points d'entente pour poursuivre. Gardez votre résumé bref et à propos, ne cédez plus aux longues discussions détournées. Un résumé en abrégé constitue la meilleure méthode.

Quand viendra le temps — vous avez déterminé la grande question et y avez répondu, vous avez réfuté toutes les objections, et la liste des ententes résumées est longue — placez le contrat en face de votre client potentiel et demandez-lui de signer à l'endroit spécifié.

Enfin, lorsque le marché aura été conclu, DEMANDEZ À VOTRE CLIENT POTENTIEL UN VERSEMENT INITIAL.

Les vendeurs connaissant du succès affirment que le moment du processus de vente le plus satisfaisant pour eux, c'est lorsqu'ils reçoivent le versement initial. Après avoir conclu votre vente, demandez à votre client de vous fournir une lettre de la banque énonçant que les fonds sont suffisants pour effectuer les travaux demandés. Si vous aidez votre client à prendre des dispositions financières, collaborez ensemble jusqu'à ce que tous les renseignements financiers aient été recueillis.

Gagnez du terrain

Vos meilleurs clients potentiels sont ceux qui présentent des objections honnêtes. Bon nombre d'objections sont réellement des signes d'achat. Ces signes sont des questions auxquelles le client potentiel doit répondre et des obstacles qu'il doit surmonter.

Faites avancer le processus de vente. Ne laissez pas le client potentiel revenir à la case départ. Résumez les points sur lesquels vous vous êtes déjà entendu, puis poursuivez votre processus de vente. Si vous abordez directement les grandes questions et déterminez les besoins réels de votre client potentiel, vous aurez de meilleures chances de réussir votre vente.

La vente de travaux de rénovation nécessite souvent de nombreuses rencontres avec le client potentiel avant qu'une entente finale ne soit prise. Chaque rencontre doit reposer sur la dernière rencontre et faire avancer le processus de vente. N'oubliez pas de souvent résumer les ententes, particulièrement avant la fin de votre rencontre.

Comment trouver des clients potentiels

La méthode la plus facile pour trouver des clients potentiels, c'est de vous faire recommander par vos clients ou d'utiliser vos salles d'exposition. Les clients auxquels vous avez été recommandé ont déjà entamé leur processus d'achat. Les gens visitent les salles d'exposition pour trouver des idées, examiner les produits et vérifier les prix.

Nombreux sont ceux qui peuvent et **souhaitent** rénover; cependant, ils ont besoin d'aide pour surmonter les obstacles et la peur qui les empêchent de prendre une décision.

Consacrez-vous à trouver ces clients potentiels sérieux et collaborez avec eux. Voilà pourquoi certains rénovateurs continuent de générer un excellent profit même lorsque le marché chute considérablement.

Autres méthodes pour trouver des clients potentiels

Bien qu'une salle d'exposition soit un endroit où il est facile de rencontrer des gens, il y a bien d'autres endroits que fréquentent ceux qui souhaitent améliorer leur style de vie, par exemple le salon du foyer. La plupart des collectivités présentent des salons du foyer, et les gens qui les visitent sont généralement intéressés à rénover leur habitation. Monter un kiosque dans un salon du foyer demande que vous investissiez du temps, mais vous pourriez en être fortement récompensé.

...le moment du processus de vente le plus satisfaisant pour les vendeurs, c'est lorsqu'ils reçoivent le versement initial.

Une autre technique employée par un vendeur entreprenant consistait à trouver le nom des gens qui avaient signé des contrats de rénovation chez des concurrents. Le vendeur plaçait ensuite un avis sur les poignées de porte des maisons voisines, avis qui confirmait que leur ami ou voisin avait entrepris une rénovation et que, en tant que vendeur, il pouvait leur offrir la même chose. Les initiatives d'un voisin incitaient parfois une personne à envisager de rénover son habitation.

De nombreuses personnes souhaitent investir dans une rénovation, mais ne savent pas par où commencer. Un rénovateur a pris le temps de créer des liens avec des entreprises de déménagement dans sa ville. Un programme de recommandation a été établi grâce auquel il a pu obtenir des entreprises de déménagement le nom des personnes déménageant en ville.

Le rénovateur communiquait ensuite avec le client pour lui demander s'il avait besoin de réparations ou de rénovations pour rendre sa nouvelle demeure plus confortable.

Se tenir au courant des sociétés locales et des gens qui déménagent dans leur ville est toujours du temps bien investi, car les sociétés aident souvent leurs employés à satisfaire leur besoin en logement.

Gagnez du terrain

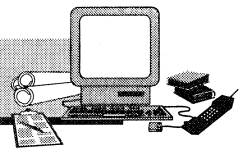
Vos meilleurs clients potentiels sont ceux qui présentent des objections honnêtes. Bon nombre d'objections sont réellement des signes d'achat. Ces signes sont des questions auxquelles le client potentiel doit répondre et des obstacles qu'il doit surmonter.

Faites avancer le processus de vente. Ne laissez pas le client potentiel revenir à la case départ.

Résumez les points sur lesquels vous vous êtes déjà entendu, puis poursuivez votre processus de vente. Si vous abordez directement les grandes questions et déterminez les besoins réels de votre client potentiel, vous aurez de meilleures chances de réussir votre vente.

La vente de travaux de rénovation nécessite souvent de nombreuses rencontres avec le client potentiel avant qu'une entente finale ne soit prise. Chaque rencontre doit reposer sur la dernière rencontre et faire avancer le processus de vente. N'oubliez pas de souvent résumer les ententes, particulièrement avant la fin de votre rencontre.

Voilà pourquoi certains rénovateurs continuent de générer un excellent profit même lorsque le marché chute considérablement.



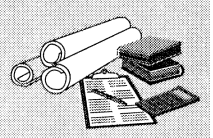
Autres clients

«N'oubliez jamais votre client : ne laissez jamais votre client vous oublier», voilà une bonne devise. Les clients satisfaits sont enthousiastes et contents des travaux effectués. Lorsqu'ils sont emballés et fiers, ils souhaitent ardemment le communiquer à leurs amis et à leurs voisins.

Faites-leur régulièrement des visites de courtoisie et vous pourriez rencontrer d'autres bons clients potentiels intéressés à rénover. Dans une ville, on a mené un sondage auprès de 55 acheteurs de travaux de rénovation; seulement 17 d'entre eux ont reçu une visite de courtoisie de leur vendeur. Des 17 personnes, huit ont donné au vendeur des noms de clients potentiels, qui ont par la suite communiqué avec lui, dont trois ont signé un contrat de rénovation. Le seul fait d'être courtois a permis au vendeur d'obtenir de nouveaux contrats. Si tous les 55 clients avaient été contactés promptement, le vendeur aurait déniché plusieurs autres contrats de rénovation.

Dans certains groupes contemplant l'idée de rénover, on retrouve des gens qui doivent se conformer aux règlements municipaux, des personnes handicapées et ceux qui ont besoin d'entretenir leur habitation. Votre plan de marketing doit viser ces groupes.

Vous pouvez dénicher d'autres clients en animant un événement spécial dans un centre d'achat situé dans un district où l'âge et le revenu moyens répondent au créneau de marché de votre entreprise.



Des visites régulières de courtoisie chez vos clients peuvent vous amener plus de clients potentiels sérieusement intéressés à faire des rénovations.

Organisation personnelle

Tous, y compris le vendeur, sont confrontés au problème d'organiser leur temps : faire des plans, préparer une liste des «choses à faire» et organiser ceci et cela.

Bon nombre de directeurs des ressources humaines affirment que leur tâche la plus difficile est de dénicher des gens qui réfléchissent et effectuent leurs tâches **selon l'ordre de priorité.**

Vous serez beaucoup plus efficace et productif si vous établissez un horaire des tâches à accomplir selon leur priorité.

Prenez une heure le matin ou pendant vos brèves pauses au cours de la journée pour lire et étudier. En outre, consacrez une demi-journée par semaine à vous organiser.

La plupart des bons vendeurs remplissent une feuille de planification décrivant clairement leur plan pour la semaine. Les réunions, les événements et les tâches régulières sont planifiés. Ce plan peut vous aider à suivre un horaire précis et à être ponctuel. Lorsque votre horaire vous accorde assez de temps pour rencontrer vos clients et assumer d'autres responsabilités, cela vous permet de contrôler votre vie et d'être moins stressé.

Vous devez surmonter le stress, qu'il s'agisse de stress relié à vos rapports avec vos clients, vos fournisseurs ou vos employés, au paiement de vos factures ou à la sempiternelle réparation de votre équipement.

La planification et votre engagement à planifier peuvent accroître votre productivité et vous rendre plus heureux et moins stressé. Les rénovateurs qui s'occupent de leurs ventes doivent concilier production et vente, ce qui les stresse davantage.

Établissez un horaire des tâches à accomplir selon leur priorité.

Vous retirerez une plus grande satisfaction dans la vie en accomplissant vos tâches et en sachant que vous y avez donné votre plein rendement. S'il vous est difficile de vous organiser, si vous souhaitez améliorer votre pouvoir de raisonnement et accomplir vos tâches selon leur priorité, vous devez investir plus de temps à penser et à planifier. Pendant une période définie, réservez-vous du temps chaque semaine pour vous organiser.

Le secret pour éliminer la peur de ne pas avoir assez de temps, ce n'est pas de travailler des heures supplémentaires, mais plutôt d'accomplir les tâches pertinentes pendant les heures de travail.

Établissez un système d'évaluation vous permettant de reconnaître des petits signes de succès à mesure que le client potentiel franchit chaque étape du processus de vente.

Garder une attitude positive

Les rencontres répétitives avec les mêmes clients potentiels sans obtenir de contrat peuvent devenir déprimantes. Chaque client potentiel ne devient pas nécessairement un client, mais vous devez investir du temps et de l'énergie pour chaque client potentiel. Lorsque vous devez surmonter trop de rejets entre vos moments de succès, comment pouvez-vous garder une attitude positive?

Une bonne manière de garder une attitude positive constitue à établir un système d'évaluation vous permettant de reconnaître des petits signes de succès à mesure que le client potentiel franchit chaque étape du processus de vente.

Par exemple, examinez le contact initial avec votre client potentiel (sur les lieux où seront effectués les travaux ou en dehors de ceux-ci). L'objectif du vendeur est d'obtenir des renseignements essentiels qui lui permettront de faire un suivi :

- le nom du client potentiel;
- une idée du travail à effectuer;
- des renseignements de base sur les membres de la famille du client potentiel ainsi que sur leurs désirs et leurs besoins;
- l'adresse et le numéro de téléphone;
- sa capacité de payer; et
- la date qui lui conviendrait pour que vous le visitiez chez lui.

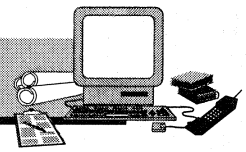
Si vous avez obtenu ces renseignements, dites-vous bien que cela vaut mieux que rien.

Au cours de votre prochaine rencontre avec votre client potentiel, vous devez faire avancer la vente en axant la discussion sur ses désirs et ses besoins précis et en exposant de manière précise et planifiée vos produits et services. Comme toujours, vous devez être certain de l'étape où se situe le client potentiel dans le processus de vente.

Au cours des rencontres subséquentes, vous devez vous efforcer à comprendre les grandes questions de votre client potentiel et à lui fournir des renseignements précis pour l'aider à prendre une décision.

Si vous avez répondu à toutes les préoccupations de votre client potentiel et que ce dernier n'achète pas, cela veut-il dire que vous avez perdu la partie? Non. Si vous l'avez aidé, lui avez donné un service personnel et professionnel et lui avez fourni de l'information valable ou des avantages au cours de vos rencontres, vous êtes bien placé pour que le client potentiel vous recommande à un autre.

Si vous avez trop d'attentes, vous aurez de la difficulté à connaître du succès et à conserver une attitude positive.



Bref, les vendeurs qui se sentent responsables de la perte d'un client potentiel — qui se sentent rejetés pour avoir fait ou omis de faire quelque chose — ne tiendront pas le coup longtemps.

Le vendeur qui peut se relever d'une perte d'un client potentiel — qui croit qu'il a donné son plein rendement compte tenu des ressources et des produits à sa portée — est sur la voie du succès.

Le succès dans l'échec

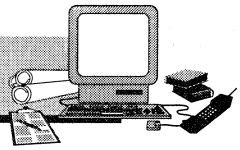
Même la perte d'un client potentiel peut devenir un succès mesurable.

Par exemple, vous pouvez faire un suivi après avoir perdu une vente comme suit :

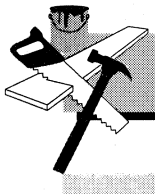
> *«J'ai apprécié vous avoir rencontré et avoir fait affaire avec vous, Robert et Marie, et je suis confiant que vous serez heureux d'avoir choisi votre rénovateur, car il est également très réputé. Les produits, le service, les plans ou les prix que nous vous avons offerts n'ont peut-être pas comblé vos attentes, mais vous connaissez probablement quelqu'un qui pourrait tirer profit des possibilités que nous offrons. Connaissez-vous quelqu'un que vous pourriez me recommander?»*

Dans la plupart des cas, le client potentiel perdu sera prêt à vous aider afin de compenser pour avoir rejeté votre offre.

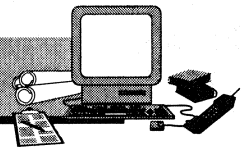
Même la perte d'un client potentiel peut devenir un succès mesurable.



Notes :



Chapitre 4



ANNEXES

Rénovateurs fiables

123, rue n'importe où, Boomville, Canada, I4Y 2R1 (789) 765-4321

Le **CONTRAT** suivant signé ce _____ jour de _____ 19 __ a été conclu

ENTRE :

_____

Propriétaire

ci-après nommé le «Propriétaire»,

ET

RÉNOVATEURS FIABLES
123, rue n'importe où, Boomville, Canada, I4Y 2RI

ci-après nommé l'«Entrepreneur».

ATTENDU QUE le Propriétaire est enregistré en tant que propriétaire de

_____- («le terrain») et souhaite rénover l'habitation située sur ce terrain,

ET ATTENDU QUE l'Entrepreneur a consenti à dispenser certains services et (ou) à fournir certains matériaux pour exécuter les travaux de rénovation dont les détails sont présentés dans le présent contrat,

POUR CES MOTIFS le présent contrat certifie ce qui suit :

I. L'Entrepreneur consent à dispenser de tels services et travaux et à fournir les matériaux, décrits dans les Responsabilités de l'Entrepreneur, soit l'**Appendice A** ci-joint, les plans, les dessins et le devis descriptif. Le Propriétaire doit assumer les Responsabilités du Propriétaire décrites dans l'**Appendice B** ci-joint. Toute modification apportée aux stipulations du présent contrat ou toute dérogation de ce dernier doivent être appuyées par des ordres de modification reflétant l'entente prise sur le rajustement des prix.

II. Le Propriétaire consent à payer à l'Entrepreneur la somme de _____ $ pour les services rendus et les matériaux fournis, et les paiements seront répartis comme suit :

a) dès la signature du présent contrat	_____,00 $
b) dès l'achèvement de la charpente	_____,00 $
c) dès l'achèvement de la cloison sèche	_____,00 $
d) dès l'achèvement de l'installation de l'air climatisé	_____,00 $
e) dès l'achèvement de la terrasse en bois	_____,00 $
f) dès que les entrepreneurs se seront acquittés de leurs dernières tâches	_____,00 $

II. a) CLAUSE DE PRIVILÈGE

L'Entrepreneur reconnaît le droit et la responsabilité du propriétaire de garder une retenue représentant dix pour cent (10 p. 100) de chaque paiement comme le précise la loi provinciale sur le privilège.

II. b) INTÉRÊT

Le Propriétaire consent également à payer à l'Entrepreneur l'intérêt sur toutes les sommes en souffrance, intérêt s'élevant à un taux annuel de _____ p. 100 à compter de la date à laquelle la somme doit être versée jusqu'à la date à laquelle la somme est perçue.

III. NORME DE QUALITÉ

L'Entrepreneur consent à utiliser uniquement des matériaux de très bonne qualité et à effectuer tous les travaux de manière efficace et professionnelle en n'employant que du personnel et des sous-traitants compétents, chevronnés et qualifiés pour exécuter les travaux.

IV. ASSURANCE

Le Propriétaire consent à assumer la responsabilité de l'assurance contre les incendies pour couvrir l'habitation, y compris les nouveaux travaux ou autres éléments s'y rattachant.

V. PERMIS

L'Entrepreneur doit obtenir les permis de construire nécessaires et en assumer les coûts.

VI. DÉBUT ET ACHÈVEMENT DES TRAVAUX

L'Entrepreneur accepte de commencer les travaux sans tarder, de les exécuter dans les plus brefs délais et de fournir les matériaux nécessaires ci-après. L'Entrepreneur doit donner son plein rendement pour s'acquitter de ses responsabilités, sous réserve des délais entraînés par des circonstances indépendantes de la volonté de l'entrepreneur. L'Entrepreneur consent à commencer les travaux d'ici le _____ et à les achever d'ici le _____.

VII. ACCIDENTS DU TRAVAIL ET ASSURANCE RESPONSABILITÉ

L'Entrepreneur doit souscrire à une telle assurance et assumer les coûts des évaluations nécessaires pour protéger l'Entrepreneur et le Propriétaire contre toute demande d'indemnité en vertu de la Loi sur les accidents du travail et contre toute autre réclamation en dommages-intérêts ou pour blessure corporelle pouvant survenir en raison des travaux décrits dans le présent contrat.

VIII. INSPECTION DES TRAVAUX

Le Propriétaire ou tout autre responsable autorisé doit avoir un droit d'accès aux travaux, mais, ce faisant, ni le Propriétaire ni son responsable ne doivent entraver, modifier ou perturber les travaux en cours d'exécution par l'Entrepreneur.

IX. AFFICHES

L'Entrepreneur a le droit de poser des affiches sur la propriété jusqu'à la date d'achèvement de tous les travaux.

X. GARANTIE

L'Entrepreneur doit s'assurer que les travaux sont bien exécutés conformément aux plans et aux spécifications et consent à corriger rapidement, à ses frais, tous les défauts apparaissant avant et pendant une période d'un an à compter de la date de l'achèvement substantiel des travaux. L'Entrepreneur doit en être avisé par écrit au cours de cette période. L'Entrepreneur n'est pas responsable des dommages ou des pertes causés par la fissuration, le déplacement ou une rupture ou autre endommagement des fondations en béton, des murs ou des planchers à la suite d'un gel ou d'un glissement de terrain, d'un soulèvement ou d'un gonflement.

XI. ARBITRAGE

Les différends entre les parties en ce qui a trait à l'interprétation, l'application et l'administration du présent contrat ou toute mésentente seront réglés par arbitrage, et les dispositions de la Loi sur l'arbitrage de la province de _____ seront appliquées. Si les parties ne peuvent pas s'entendre sur le choix d'un arbitre, alors l'une ou l'autre des parties peut présenter une demande à la Cour du Banc de la Reine, dans la province de _____, pour qu'elle nomme un arbitre. Le choix de l'arbitre engage les parties, leurs héritiers, leurs exécuteurs, leurs administrateurs, leurs successeurs et leurs cessionnaires respectifs. Le refus d'une des parties de se conformer à l'arbitrage donnera droit à l'autre partie de résilier le présent contrat en donnant un avis de cinq jours à cette partie.

XII. QUITTANCE DE LA COMMISSION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

Avant de recevoir son paiement final, l'Entrepreneur fournira au Propriétaire la quittance de la Commission des accidents du travail certifiant que tous les paiements relatifs au contrat, comme l'exige la loi, ont été effectués.

_____ _____

Propriétaire Rénovateurs fiables

_____

Appendice A

Responsabilités de l'Entrepreneur

Propriétaire

Rénovateurs fiables

Appendice B

Responsabilités du Propriétaire

Propriétaire

Rénovateurs fiables

Feuille de renseignements sur le client potentiel

Renseignements généraux

Nom du propriétaire _____

Nom du co-propriétaire _____

Adresse au travail _____

Numéro de téléphone du propriétaire _____ Numéro de téléphone du co-propriétaire _____

Brève description des travaux demandés (énoncé des travaux)

- ◊ Rajout _____
- ◊ Bardage _____
- ◊ Cuisine _____
- ◊ Toiture _____
- ◊ Salle de bains _____
- ◊ Fenêtres _____
- ◊ Sous-sol _____
- ◊ Garage _____
- ◊ Galerie _____
- ◊ Autre _____

Profil du client

Quand espérez-vous entamer la construction? _____

Combien prévoyez-vous investir dans les travaux? _____

Depuis combien de temps êtes-vous propriétaire de votre maison? _____

Avez-vous des plans ou des devis descriptifs? _____

Où avez-vous vu ce que vous recherchez? _____

Avec quels rénovateur avez-vous communiqué? _____

Comment avez-vous pris connaissance de notre entreprise?

Par un de nos anciens clients ou une recommandation _____

Type de publicité _____
(enseigne sur un camion, Pages Jaunes, affiche sur un chantier, publicité par correspondance, journaux, salon du foyer, autre)

Suivi

Vendeur _____

Date de la 1re ___ 2e ___ 3e ___ 4e ___ rencontre _____ Date de la soumission : _____

Date de la signature du contrat : _____

Si un concurrent a obtenu le contrat, qui est-ce? _____

À combien s'élevait le contrat? _____

Feuille de renseignements sur le client potentiel

Renseignements généraux

Liste de contrôle des outils de marketing

Publications du programme

- ◊ Brochures
- ◊ Cartes d'affaires
- ◊ Publicité par correspondance
- ◊ Circulaires et dépliants
- ◊ Bulletins d'information
- ◊ Cartes postales
- ◊ Documents à distribuer dans des démonstrations

Promotions et publicité à frais partagés

- ◊ Fabricants et fournisseurs
- ◊ Activité commerciale complémentaire
- ◊ Autre activité commerciale dans le voisinage
- ◊ Associations

Recommandations par des clients

- ◊ Questionnaires remplis par des clients
- ◊ Lettres et appels aux clients

Recommandations par des employés

- ◊ Prime pour avoir recommandé un employé

Souvenirs

- ◊ Porte-clefs
- ◊ Aimants de réfrigérateur
- ◊ Plumes
- ◊ Règles, rubans-mesure, etc.

Publicité-médias, éditoriaux, réponses et réimpressions

- ◊ Revues
- ◊ Journaux
- ◊ Journaux d'annonces
- ◊ Autres périodiques
- ◊ Radio
- ◊ Télévision
- ◊ Pages Jaunes

Associations et groupes communautaires

- ◊ Associations communautaires
- ◊ Associations de gens d'affaires
- ◊ Organismes de services
- ◊ Associations parents-maîtres

Relations publiques

- ◊ Visites libres («portes ouvertes»)
- ◊ Parrainage d'équipes de sport
- ◊ Conférences
- ◊ Activités de sensibilisation de la collectivité
- ◊ Ateliers et projets de démonstration
- ◊ Cours et séminaires

Affiches

- ◊ Affiches sur les établis
- ◊ Panneaux publicitaires
- ◊ Affiches sur les autobus
- ◊ Affiches sur les clôtures
- ◊ Affiches sur les véhicules
- ◊ Affiches sur les chantiers

Sondages

- ◊ Démarchage
- ◊ Évaluation par les clients
- ◊ Questionnaires expédiés par courrier
- ◊ Groupe échantillon
- ◊ Entrevue personnelle
- ◊ Télémarketing

Démonstrations

- ◊ Salons du foyer
- ◊ Foires commerciales dans des centres d'achat
- ◊ Concours de démonstration ou dessin
- ◊ Présentation audiovisuelle

Sources de clients sérieux — Comment les gens ont-il pris connaissance de votre programme?

Publications du programme

- ❑ Brochures
- ❑ Cartes d'affaires
- ❑ Publicité par correspondance
- ❑ Circulaires et dépliants
- ❑ Bulletins d'information
- ❑ Cartes postales
- ❑ Cartes Rolodex
- ❑ Documents à distribuer dans des démonstrations

Promotions et publicité à frais partagés

- ❑ Fabricants et fournisseurs
- ❑ Activité commerciale complémentaire
- ❑ Autre activité commerciale dans le voisinage

Recommandations par des clients

- ❑ Questionnaires remplis par des clients
- ❑ Lettres et appels aux clients

Recommandations par des employés

- ❑ Souvenirs
- ❑ Porte-clefs
- ❑ Aimants de réfrigérateur
- ❑ Plumes
- ❑ Règles, rubans-mesure, etc.

Publicité-médias, éditoriaux, réponses et réimpressions

- ❑ Revues
- ❑ Journaux
- ❑ Journaux d'annonces
- ❑ Autres périodiques
- ❑ Radio
- ❑ Télévision
- ❑ Pages Jaunes

Associations et groupes communautaires

- ❑ Associations communautaires
- ❑ Associations de gens d'affaires
- ❑ Organismes de services
- ❑ Associations de propriétaires

Relations publiques

- ❑ Visites libres («portes ouvertes»)
- ❑ Concours de dessin de plans
- ❑ Dessins des gagnants
- ❑ Conférences
- ❑ Événements spéciaux
  - ❑ Activités de sensibilisation de la collectivité
  - ❑ Prix de civisme
  - ❑ Ateliers et projets de démonstration
  - ❑ Cours et séminaires

Affiches

- ❑ Affiches sur les établis
- ❑ Panneaux publicitaires
- ❑ Affiches sur les autobus
- ❑ Affiches sur les clôtures
- ❑ Affiches sur les véhicules de chantier
- ❑ Affiches sur les chantiers

Sondages

- ❑ Démarchage
- ❑ Évaluation par les clients
- ❑ Questionnaires expédiés par courrier
- ❑ Groupe échantillon
- ❑ Entrevue personnelle
- ❑ Télémarketing
- ❑ Évaluation bénévole

Démonstrations

- ❑ Salons du foyer
- ❑ Foires commerciales dans des centres d'achat
- ❑ Concours de démonstration ou dessin
- ❑ Présentation audiovisuelle

Rapport mensuel de vente

Pour le mois de _____

Vendeur _____

_____

Volume de vente jusqu'à présent _____

Volume mensuel moyen _____

Sources de vente **Jusqu'à présent :**

Nombre de clients sérieux	Nombre	Volume	Profit estimé
1. Rajout sur un chantier en cours			
2. Ancien client			
3. Recommandation par un client			
4. Recommandation par un ami			
5. Ami ou parent			
6. Recommandation par un employé			
7. Affiche sur un camion			
8. Chantier			
9. Brochures			
10. Salon du foyer			
11. Foire commerciale dans un centre d'achat			
12. Annonce dans un journal			
13. Pages Jaunes			
14. Publicité par correspondance			
15. Recommandation par un constructeur d'habitations			
16. Autre (expliquez au verso)			
Totaux			

Ententes écrites

Sources de vente	Nom du travail	Type de projet	Montant ($)	Profit brut estimé

Soumissions

Nombre _____

Volume total _____

Volume moyen _____

Totaux (à l'usage du directeur des ventes seulement)

	Mois actuel	Cumul annuel
Nombre de clients sérieux		
Nombre de clients sérieux perdus		
Nombre de ventes		
Pourcentage des conclusions de vente		
Volume moyen		
Profit brut moyen		

Statistiques démographiques et sur le revenu par régions postales — 1987

Région		Tous les déclarants								Déclarants ayant un revenu total						
		Pourcentage de variation														
		Nombre	V.R. % 1982–1987	Femme	Marié	% selon l'âge				Nombre	% avec un revenu plus grand que (en millier de dollars)					
						< 25	25-44	45-55	> 54		15 $	25 $	35 $	50 $	75 $	100 $
Canada		152 637 850	11	49	57	17	47	25	12		54	31	17	6	2	1
Ontario		6 227 400	12	49	58	17	45	25	12		57	35	20	7	2	1
Orillia	L3V 6H5	525	17	43	64	19	43	29	10	500	50	25	10	X	X	X
Orillia	L3V 6H6	250	0	50	55	20	40	30	10	250	50	30	10	X	X	X
Orillia	L3V 6H7	800	23	47	68	13	42	32	13	775	52	29	13	3	X	X
Orillia	Autre	925	12	4 650	57	14	38	32	16	875	54	31	17	9	3	X

Région		Revenu total médiant														
		Homme	Femme	Les deux sexes	Indices Can	Prov.	V.R. % 1982 1987									
Canada		22 300	11 700	16 400	100	–	19									
Ontario		24 800	13 000	18 000	110	100	28									
Orillia	L3V 6H5	18 400	10 300	15 100	92	84	35									
Orillia	L3V 6H6	20 400	10 500	13 900	85	77	17									
Orillia	L3V 6H7	21 300	10 700	15 800	96	88	31									
Orillia	Autre	20 800	13 700	16 500	101	92	25									

Dossier et évaluation d'un client sérieux pour une rénovation complète

Numéro du client _____

Reçu par _____

Date _____

Nom _____ Nom du conjoint ou du co-propriétaire _____

Adresse _____

_____

Adresse au travail _____

Numéro de téléphone à la maison : _____ au travail : _____ du co-propriétaire : _____

Directives _____

_____

Quel genre de projet planifiez-vous?

- ❑ Rajouts
- ❑ Cuisines
- ❑ Salles de bain
- ❑ Sous-sols
- ❑ Galerie
- ❑ Énoncé des travaux
- ❑ Bardage
- ❑ Toiture
- ❑ Fenêtres
- ❑ Garage
- ❑ Autre

Quand espérez-vous entamer la construction? _____ Quel est votre budget? _____

Depuis combien de temps êtes-vous propriétaire de votre maison? _____

Avez-vous des plans? ❑ Oui ❑ Non

Avez-vous parlé à d'autres entrepreneurs? ❑ Oui ❑ Non À qui? _____

_____

Comment avez-vous pris connaissance de notre entreprise?

Par un de nos anciens clients? (qui) _____

Par une autre recommandation? (qui) _____

Par un de nos employés? (qui) _____

- ❑ Publicité
  - ❑ Enseigne sur un camion
  - ❑ Affiche sur un chantier
  - ❑ Journal
- ❑ Pages Jaunes
- ❑ Publicité par correspondance
- ❑ Salon du foyer
- ❑ Autre

Le client se qualifie-t-il? ❑ Oui ❑ Non

SUIVI

Vendeur _____ Date de la première rencontre _____

Soumission _____

Si la soumission a été acceptée, quel est le montant? _____

Expliquez les raisons d'un refus _____

Si un concurrent a obtenu le contrat, qui est-ce? _____

Montant de la soumission? _____

_____

CHAPITRE 5

Établissement des coûts et devis estimatifs

Contenu du chapitre

Estimations 100
- Qu'est-ce qu'une estimation? 100
- Types d'estimations 101
- Étapes de base d'une estimation 102
- Aptitudes nécessaires pour réaliser une estimation 103
- Qualités requises 103
- Connaissances requises 103
- Compétences requises 105
- Comment rédiger une estimation 106
- Feuilles d'estimation et de travail 108
- Mise à jour des données 109
- Comprendre les plans et les devis descriptifs 110
- Évaluation des conditions du chantier 112

Appels d'offres 113
- Techniques appropriées d'appels d'offres 114

Clauses générales 115
- Assurance 115
- Permis et frais d'inspection 116
- Gestion des déchets 116
- Protection hivernale 116
- Nettoyage du chantier 117
- Sécurité 117
- Affiches sur le chantier 117
- Chauffage, éclairage et alimentation électrique temporaires 117
- Réclamations et garanties 117
- Imprévus et marges de tolérance 117

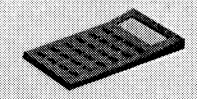
Marges bénéficiaires 118

Achats 119
- Utilisation des bons de commande et des ordres d'exécution 119
- Contrats avec les sous-traitants 119
- Rétroaction sur les quantités et stocks 120

Annexes

Etablissement des coûts et devis estimatifs

Estimations



Peu importe le nombre de variables, les rénovateurs doivent s'efforcer de préparer des estimations aussi précises que possible.

Vous devez accepter l'importance de l'étape de l'estimation dans le domaine de la rénovation. Le succès de votre entreprise sera proportionnel à la qualité du processus d'estimation et à la fiabilité de ses résultats. Les risques sont inhérents au domaine de la rénovation : la réalisation d'estimations précises et complètes réduit les risques.

Le processus d'estimation nécessite certaines connaissances, de l'expérience, des compétences et des qualités personnelles.

Le processus d'estimation peut faire appel à plusieurs personnes, bien que ce soit l'estimateur qui exécute la majeure partie du travail réel d'estimation. Le vendeur fournit des renseignements qu'il a obtenus auprès du client. Le propriétaire de l'entreprise doit participer au processus d'estimation puisque des engagements importants devront être pris envers le client, les corps de métier et les fournisseurs. Évidemment, vous pouvez agir à la fois à titre de propriétaire, de vendeur et d'estimateur. Le client participe au processus d'établissement des plans et au choix des matériaux.

Qu'est-ce qu'une estimation?

L'estimation est la formation d'une opinion ou d'un jugement approximatif sur la valeur, le prix, la taille ou le poids de quelque chose. En rénovation, l'estimation est une expression d'une opinion ou une prédiction sur les coûts éventuels probables de certaines activités de rénovation, prédiction qui se fonde habituellement sur certaines données et qui est suffisamment fiable.

L'estimation du coût d'une rénovation dépend de nombreuses variables qui peuvent se répercuter sur la rénovation elle-même. Peu importe le nombre de variables, vous devez préparer une estimation aussi précise que possible. L'estimation n'est pas un jeu de devinettes. Une organisation soignée du travail reposant sur un bon jugement et des données sur des travaux antérieurs permettront de produire des propositions de prix précises.

Les principes de base de l'estimation ne sont pas difficiles à saisir et sont faciles à appliquer. Le risque inhérent à l'estimation diminue à mesure que les principes sont compris et appliqués.

Types d'estimations

On trouve divers types d'estimations que vous pouvez utiliser.

Méthode au pied carré — Cette méthode repose normalement sur le type de travaux à exécuter. Elle produit une estimation très vague et très sommaire. Par exemple, si vous comptez construire une salle de jeu au sous-sol, vous pouvez appliquer un tarif de 35 $ par pied carré. N'utilisez ce type d'estimation qu'à titre de guide, pour comparer le travail à faire avec d'autres travaux analogues. Cette méthode est correcte dans l'établissement des budgets en général, mais elle ne convient pas aux propositions de prix définitives.

Calcul au pifomètre — Certaines personnes appellent également cette méthode la méthode à vue de nez. Cette méthode est souvent utilisée par les personnes très expérimentées qui connaissent à fond la rénovation ou par celles qui en connaissent très peu et qui, par conséquent, se mettent dans le pétrin.

Un rénovateur chevronné peut utiliser le calcul au pifomètre en se souvenant de travaux antérieurs analogues et en réduisant ou en augmentant le coût d'après son jugement. N'utilisez cette méthode qu'à l'étape d'établissement des budgets provisoires et non pas à l'étape des propositions de prix définitives.

Avant-métré — On appelle parfois cette méthode la méthode schématique. Elle repose sur une description détaillée des matériaux, article par article, de la main-d'œuvre et du temps alloué pour chaque travail. On ne peut appliquer cette méthode que si l'on utilise avec précision les plans et lit en détail les devis descriptifs.

Dans cette méthode, la précision, l'expérience, la réalisation antérieure de travaux analogues et des données sur ces travaux antérieurs jouent un rôle important.

Cette méthode prend du temps et peut vous obliger à demander plusieurs prix auprès des sous-traitants.

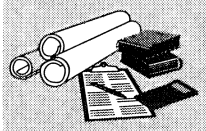
L'avantage de cette méthode est qu'elle s'avère la plus précise et fournit une liste complète des matériaux, liste dont on peut se servir pour effectuer les achats.

Méthode du coût unitaire — Cette méthode évolue au fil du temps, dans un domaine particulier où le rénovateur a noté avec précision les quantités applicables à de nombreux travaux et peut établir un prix en se fondant sur la surface d'un étage fini ou le nombre de pieds linéaires d'un groupe d'éléments. Cette méthode peut s'appliquer à un élément particulier faisant partie d'une estimation globale d'une structure. Par exemple, on peut appliquer un tarif de 8 $ par pied linéaire pour des armatures, de l'isolant, des pare-vapeur, des cloisons sèches et la peinture d'un mur de fondation.

L'avantage de cette méthode est qu'elle s'avère la plus précise et fournit une liste complète des matériaux, liste dont on peut se servir pour effectuer les achats.

Étapes de base d'une estimation

La réalisation d'une estimation comporte quatre étapes de base : la détermination de la norme de qualité, l'avant-métré, l'établissement des prix et le résumé.



La qualité est une partie de l'objectif d'une entreprise. Exigez qu'on applique une norme minimale de qualité pour chaque client.

Détermination de la norme de qualité — Vous devez examiner le rapport d'inspection, les photographies ou la vidéocassette, la description des travaux, les conditions du contrat qui sont proposées, les dessins, les devis descriptifs et toutes les autres données relatives au travail en question. Prenez note de tous les points qui risquent de se répercuter sur les coûts, le temps ou la qualité. La qualité est une partie de l'objectif d'une entreprise. Exigez qu'on applique une norme minimale de qualité pour chaque client.

Effectuez toujours une visite des lieux visés par la rénovation afin d'évaluer ce qui doit être fait pour répondre à cette norme.

Avant-métré — L'avant-métré consiste à prendre des mesures et à noter le travail à exécuter selon une mise en forme normalisée. Ce processus doit être réalisé pièce par pièce.

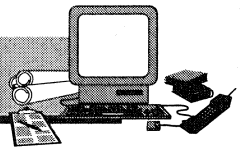
- **Classez** le travail à exécuter en lui attribuant un numéro de niveau dans l'estimation. Par exemple, les travaux de peinture ne sont pas classés avec les travaux de menuiserie.
- **Décrivez les éléments** du travail à exécuter à chaque niveau. Par exemple, pour les travaux de peinture, énumérez les éléments comme la peinture, la teinture du bois, la teinture des rampes, et ainsi de suite. Les propositions de prix des sous-traitants regroupent tous ces éléments en un seul prix ferme.
- **Notez les dimensions des éléments** du travail à exécuter à partir des dessins à l'échelle, en lisant les dimensions directement ou en mesurant sur place. Le nombre de portes à peindre, le nombre de pieds de rampe à teindre, etc. sont extraits des plans. Les dessins à l'échelle ne doivent être utilisés qu'en dernier recours lorsque d'autres renseignements font défaut.
- **Résumez les totaux des dimensions** afin d'établir le total des longueurs, des surfaces et des volumes.

Établissement des prix — Les prix unitaires sont établis en s'informant des coûts, des taxes, de la productivité de la main-d'œuvre, du rendement du matériel et des éléments connexes, puis en calculant le prix probable. Utilisez des propositions de prix de corps de métier et de fournisseurs pour vous aider à établir les prix.

L'établissement des prix repose sur le coût total ou le coût unitaire. Comparez ces prix avec des coûts antérieurs ou des données pour vous assurer qu'ils sont raisonnables et exacts.

Pour vous faciliter la tâche, établissez une base de données des coûts selon le même ordre que l'estimation est réalisée.

Résumé — Après avoir établi les quantités et les prix, vous devez rédiger un résumé de l'estimation comme dernière étape. Ce résumé indique généralement le travail des divers corps de métier selon un ordre convenable. Ajoutez la marge bénéficiaire pour recouvrer les frais généraux et réaliser un profit à la fin du résumé global.



Avantages de l'utilisation d'un estimateur

Le recours aux services d'un estimateur peut être bénéfique pour votre entreprise en rénovation. Lorsque les estimations sont effectuées en bonne et due forme, vous pouvez réaliser des profits sur tous les travaux, et le prix des suppléments peut être calculé avant leur réalisation. En embauchant un estimateur, vous vous libérez d'une tâche, ce qui vous accorde du temps pour gérer votre entreprise.

Aptitudes nécessaires pour réaliser une estimation

L'estimateur doit avoir de nombreuses compétences, qualités et connaissances et beaucoup d'expérience afin d'établir de manière efficace et compétente le prix d'un travail.

Qualités requises

Les qualités suivantes vous aideront à vous acquitter de votre rôle d'estimateur.

Clarté de pensée — La capacité de penser clairement et de manière organisée vous aidera à déceler les problèmes et à trouver des solutions, ce qui est essentiellement la première tâche du rénovateur.

Créativité — Puisque l'estimation est autant un art qu'une science, vous devez être capable de trouver des solutions créatives ou faisant appel à l'imagination pour tous les problèmes ou nouveaux problèmes.

Souplesse — Bien que les rénovateurs suivent des procédures courantes et très répandues dans leur travail, la capacité et la force de caractère permettant de prendre des décisions autonomes et de procéder différemment s'avère souvent nécessaire. Chaque maison, chaque foyer et chaque foyer sont différents; par conséquent, chaque travail doit être traité de manière différente.

Résolution d'un problème — La capacité d'appliquer une bonne méthode de résolution de problème pour régler les nombreux imprévus et les nombreuses difficultés auxquelles vous devez faire face est une qualité très utile. (Reportez-vous dans les annexes au diagramme sur les causes et les effets.)

Connaissances requises

Vous devez avoir de l'expérience et des connaissances fiables sur les principaux éléments de nombreuses catégories de renseignements.

Soumission — Vous devez comprendre à fond les procédures de soumission. Les stratégies de soumission peuvent vous donner un avantage concurrentiel.

Connaître la concurrence est toujours important lorsqu'on présente une soumission. Si possible, cherchez à savoir qui sont vos concurrents.

Coûts — Vous devez avoir de l'expérience et des connaissances sur les principaux facteurs qui se répercutent sur le coût de la main-d'œuvre, des matériaux, de l'équipement, des permis, de l'élimination des déchets et d'autres éléments.

En embauchant un estimateur, vous vous libérez d'une tâche, ce qui vous accorde du temps pour gérer votre entreprise.

Connaître la concurrence est toujours important lorsqu'on présente une soumission.

Comptabilité des coûts — Les principes et les pratiques de la comptabilité des coûts sont essentiels pour que vous compreniez les éléments touchant les coûts directs et la marge bénéficiaire.

Plus les renseignements sur les travaux antérieurs sont détaillés, plus l'établissement des prix des travaux ultérieurs sera précis.

Le temps, c'est de l'argent : La prolongation des temps d'exécution se traduit par des pertes de revenu et de la bienveillance du client.

Documentation — Vous devez connaître la terminologie utilisée dans les devis descriptifs et les contrats de rénovation.

Matériaux — Il est essentiel que vous connaissiez à fond les matériaux, les produits et les systèmes courants de rénovation, en particulier ceux qui concernent les intérêts spécifiques de votre entreprise. Vous devez connaître des sources de produits spéciaux nécessaires pour des plans, des structures ou des éléments décoratifs particuliers.

Méthodes — Vous devez avoir de l'expérience et des connaissances détaillées sur la façon dont les diverses parties des bâtiments sont assemblées sur place. Une connaissance des anciennes pratiques de construction peut également s'avérer utile.

Productivité — Vous devez être familier avec les facteurs de rendement de l'équipement et de productivité de la main-d'œuvre utilisés pour évaluer l'effort requis pour divers types de travaux. De bons dossiers sur les coûts des travaux antérieurs sont utiles pour déterminer ce type de renseignements.

Temps d'exécution — Le temps, c'est de l'argent : La prolongation des temps d'exécution se traduit par des pertes de revenu et de la bienveillance du client. Dans l'estimation et le calendrier des travaux, vous devez prévoir les inconvénients du chantier et le nettoyage quotidien pour les occupants.

Principes — Vous devez avoir une connaissance générale de la maison en tant que système et de la science de la construction concernant l'aération, le chauffage ainsi que le déplacement et le contrôle de l'humidité. Au cours des étapes de conception et de vente, vous devez expliquer au client les répercussions qu'aura la rénovation sur les caractéristiques de la maison.

Règlements — On trouve un large éventail de codes et de normes concernant les bâtiments, de règlements en matière de santé et de sécurité du travail, de règlements de zonage et de lois environnementales s'appliquant au processus de rénovation et plus particulièrement à l'utilisation ou à l'élimination de systèmes, de méthodes ou de matériaux spécifiques. Une connaissance générale de ce domaine est essentielle pour éviter des litiges, des accidents et le rejet des travaux.

Vous devez envisager la sécurité du chantier de manière à ce que les coûts de protection des travailleurs, des occupants et du public soient totalement pris en compte.

Compétences requises

Vous devez posséder ou acquérir un niveau raisonnable de compétences dans ce qui suit :

Calculs mathématiques — Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'avoir des connaissances dans les calculs mathématiques compliqués, vous devez être capable d'appliquer les fonctions arithmétiques de base et quelques fonctions algébriques simples. Parmi les fonctions algébriques que vous devez connaître, mentionnons les formules sur le calcul des surfaces, des volumes et des périmètres de diverses formes.

Communications — Vous devez être capable de communiquer des idées à d'autres personnes à l'aide de diverses représentations verbales, graphiques et numériques. Vous devez avoir un niveau raisonnable de compétence en rédaction, en ébauche ou en dessin et en manipulation de nombres.

Interprétation — Vous devez être capable d'interpréter correctement la signification des données verbales, graphiques et numériques.

Mesures — Vous devez être doué dans les techniques de mesure des quantités de matériaux, de main-d'œuvre ou d'autres éléments et dans la consignation et l'utilisation de ces données. Vous devez connaître le système métrique et le système anglo-saxon. Certaines municipalités et certains organismes gouvernementaux peuvent utiliser le système métrique, mais la plupart des matériaux de construction sont encore mesurés selon le système anglo-saxon.

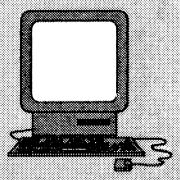
Organisation — Vous devez réaliser votre travail de façon organisée. Ce faisant, vous permettrez à d'autres personnes de vous aider au besoin et de rendre plus facile les négociations avec les soumissionnaires.

Mesurage — Vous devez être compétent dans ce domaine (ou quelqu'un d'autre doit l'être). Une bonne partie de votre temps est consacrée au calcul.

Vous devez être capable d'appliquer correctement la bonne formule pour plusieurs formes géométriques de base à deux et à trois dimensions afin de déterminer les périmètres, les surfaces et les volumes d'une partie ou de la totalité des formes.

Mesure du carré — Un plan est une surface plate délimitée par des lignes droites ou courbes et n'ayant pas d'épaisseur. La surface d'un toit, d'un plancher ou d'un trottoir est une figure plane lorsqu'on ne prend en compte que leurs lignes de démarcation. Le principal point à retenir au sujet des figures planes, c'est qu'elles ne sont considérées que du point de vue de leur surface. On peut donc considérer que la surface est l'étendue de la figure plane.

Les surfaces sont calculées selon le nombre de pieds carrés, de verges carrées, et ainsi de suite. On peut facilement calculer la surface de bon nombre de formes standard, car les formules utilisées sont simples. Il s'agit de rectangles, de triangles, de cercles, d'hexagones, de trapèzes, etc.



Vous devez être capable d'interpréter correctement la signification des données verbales, graphiques et numériques.

Lorsque vous devez calculer la surface d'une forme plus compliquée, vous devez diviser cette forme en formes plus simples pour lesquelles des formules existent.

Mesure du volume — La mesure d'un volume donne la taille d'un objet quant à sa grosseur. On utilise la mesure du volume pour des éléments comme le béton, les matières de remplissage et le déplacement de l'air.

On ne devrait jamais évaluer le prix d'un travail sans avoir inspecté les lieux et la structure.

À l'instar des mesures du carré, on trouve des formules simples pour de nombreuses formes courantes comme des cylindres, des cônes, des troncs, des sphères et des prismes. Si vous devez calculer le volume d'une forme compliquée, vous devez la diviser en objets plus simples pour lesquel des formules existent.

Comment rédiger une estimation

Pour des travaux d'envergure, vous devez utiliser un ensemble complet de plans et de devis descriptifs. La plupart du temps, vous aurez demandé que les plans et les devis descriptifs soient préparés moyennant des frais au cours de l'étape de la vente. Toutefois, dans certains cas, le propriétaire de la maison demande à un dessinateur ou à un technicien en dessin de préparer les plans et les devis descriptifs en vue d'obtenir de meilleurs prix de plusieurs rénovateurs.
Si vous n'avez pas participé à la préparation des plans, une visite des lieux s'impose.

On ne devrait jamais évaluer le prix d'un travail sans avoir inspecté les lieux et la structure. Des organismes de contrôle ou des spécialistes devraient inspecter l'alimentation électrique, la plomberie et le chauffage existants.

Les données sur les lieux du travail devraient comprendre des détails sur la structure existante, l'accès au chantier, l'emplacement des arbres et des arbustes et d'autres détails semblables. Au cours de l'étape d'établissement du profil du client, vous aurez fait une évaluation du propriétaire et des difficultés éventuelles que le propriétaire peut poser au cours des travaux. Il est également bon d'avoir une liste des points à inspecter de sorte qu'au cours de votre visite des lieux vous ne risquez pas d'oublier des points qui pourraient modifier l'estimation.

Vous devez lire soigneusement les plans et les devis descriptifs puis énumérer tous les éléments à estimer sur une feuille d'estimation ou une feuille récapitulative. Vous pouvez ensuite demander aux sous-traitants de présenter des soumissions pour les étapes particulières des travaux qui les concernent.

Lorsque toutes ces données auront été obtenues, vous pouvez commencer l'avant-métré et l'estimation de chaque élément. Après avoir estimé et vérifié tous les éléments et tenu compte de la marge bénéficiaire, vous êtes prêt à examiner une dernière fois les travaux à exécuter et à présenter une soumission définitive. Dans la rédaction de la soumission, vous devez tenir compte des points suivants :

- plans et devis descriptifs,
- inspection de la maison,
- liste de contrôle pour les rénovations,
- calcul des matériaux,
- calcul de la main-d'œuvre,
- marge bénéficiaire; et
- feuille récapitulative.

Liste de contrôle d'estimation

1. Vérifiez soigneusement les plans, les devis descriptifs, le rapport d'inspection et les photographies ou la vidéocassette pour vous assurer que tout y est. Assurez-vous qu'aucune page ou annexe ne manque.

2. Visitez les lieux des travaux ou obtenez de l'information sur ceux-ci. Demandez au vendeur qu'il vous donne une évaluation du propriétaire. Remplissez la liste de contrôle des lieux des travaux, si une telle liste est utilisée.

3. Examinez les photographies ou la vidéocassette et les plans pour avoir une idée de la maison ou du bâtiment. Remarquez particulièrement sa taille, sa forme, ses caractéristiques inhabituelles, les matériaux utilisés, etc. Prenez des notes sur la finition extérieure, le nombre de fenêtres, l'accès au chantier et les caractéristiques inusitées. Presque tous les travaux de rénovation comportent des caractéristiques inhabituelles, parce qu'il faut harmoniser des matériaux et des systèmes neufs avec d'anciens.

4. Examinez les plans d'étage. Cherchez les caractéristiques inhabituelles. Depuis l'entrée principale, examinez les plans jusqu'aux chambres.

5. Examinez les coupes des murs quant aux matériaux, aux assemblages et à leur fabrication. Notez tout détail inhabituel et encerclez-le à titre de référence.

6. Remarquez les plans des structures et le type de systèmes utilisé. Notez tout détail inhabituel.

7. Examinez les plans des éléments mécaniques en portant attention à la façon dont ils se répercuteront sur la construction en général, les travaux souterrains, les rainures dans les murs, etc.

8. Examinez et étudiez soigneusement les devis descriptifs. Retenez que vous êtes responsable de tout de ce qui se trouve sur les plans et les devis descriptifs.

9. Après vous être familiarisé avec les travaux, organisez une réunion avec le directeur des travaux afin de discuter des méthodes de construction, des échéances et du personnel.

10. Vous pouvez maintenant commencer à calculer les quantités. Chaque élément doit être pris en compte de façon aussi précise que possible. Dans la mesure du possible, l'estimation doit suivre l'organisation générale des devis descriptifs. Ce travail est réalisé sur une feuille de travail.

11. Pendant que vous effectuez le calcul des quantités, d'autres mesures doivent être prises :

    - les sous-traitants, les fournisseurs et les fabricants doivent être informés afin qu'ils présentent des propositions de prix pour les travaux; et
    - vous devez commencer à dresser une liste de toutes les clauses générales et des frais généraux, liste dont vous vous servirez plus tard.

12. Transférez les données des feuilles de travail sur la feuille récapitulative. Gardez-vous de commettre les erreurs courantes, notamment :

    - erreur d'addition, de soustraction, de multiplication et de division;
    - omission d'éléments comme des matériaux, la main-d'œuvre ou des frais généraux;
    - erreur d'estimation sur le temps requis pour réaliser les travaux;
    - erreur dans l'estimation des pertes de matériaux;
    - erreur dans l'estimation des quantités de matériaux; et
    - erreur dans le report des chiffres de la feuille de travail à la feuille récapitulative.

Presque tous les travaux de rénovation comportent des caractéristiques inhabituelles, parce qu'il faut harmoniser des matériaux et des systèmes neufs avec d'anciens.

Tout le travail réalisé pour l'estimation doit être tout à fait clair et se passer d'explications. Il doit être assez clair pour qu'une autre personne l'examine et puisse comprendre tous les travaux et les calculs.

Lorsque vous calculez les quantités, assurez-vous de détailler chaque élément selon la taille, le type et le matériel utilisé. Par exemple, lorsque vous énumérez les solives de plancher, énumérez les diverses tailles requises (2 x 8, 2 x 10, 2 x 12), les diverses longueurs (10', 12' 14', etc.) et l'essence utilisée (épinette, pruche-sapin, sapin de Douglas). Si un de ces éléments est différent, vous devez l'énumérer séparément.

Tous les coûts mentionnés sur les feuilles de travail sont regroupés, additionnés et transférés sur la feuille d'estimation.

Feuilles d'estimation et de travail

Chaque entreprise de rénovation devrait avoir sa propre feuille générale d'estimation qui renferme tous les éléments d'un bâtiment et permet d'effectuer les calculs, les additions et les devis descriptifs. Tous les coûts mentionnés sur les feuilles de travail sont regroupés, additionnés et transférés sur la feuille d'estimation. Tous les éléments concernant la main-d'œuvre, l'équipement, les matériaux, les frais généraux et le profit doivent également être inclus. Seuls les renseignements les plus pertinents sont mentionnés. Retenez que les travaux peuvent être détaillés selon des catégories qui coïncident avec les comptes des dépenses de votre entreprise.

La feuille d'estimation devrait renfermer tous les renseignements nécessaires, sauf les calculs et les croquis utilisés sur les feuilles de travail. Elle ne devrait énumérer que l'essentiel, tout en fournissant des renseignements suffisamment complets pour que la personne chargée d'établir le prix des travaux ne soit pas constamment obligée de chercher les mesures concernant la taille, l'épaisseur et la résistance et d'autres renseignements analogues.

Exemple de feuille de travail

Client Louis et Marie Leblanc — Feuille no 8 de 24

Adresse 777, rue Legault — Date 99/10/10

Élément Comptoir — N° de code — Estimateur Jean

Description des travaux	Quantité	Prix unitaire	Montant
K-3 3/4"	2 feuilles	20 $ ch.	40,00 $
Arborite	2 feuilles	35 $ ch.	70,00 $
Colle contact	1 litre	5 $ ch.	5,00 $
Pinceau	1	2 $ ch.	2,00 $
Vis	20	0,05 $ ch.	1,00 $
Main-d'œuvre	4 heures	15 $/h	60,00 $
		TVQ	8,26 $
		Total	186,26 $

EXEMPLE DE FEUILLE D'ESTIMATION

PROJET _____ ADRESSE _____ DATE _____ FEUILLE N° _____

Description	No morceaux	Dimensions	Total	Quantité	Unité	Main-d'œuvre Coût unitaire	Main-d'œuvre Coût total	Matériaux Coût unitaire	Matériaux Coût total	Total

Somme partielle	
Marge bénéficiaire	
Total	
TPS	
Prix de la soumission	

Mise à jour des données

Pour les questions touchant l'estimation et les coûts, votre meilleure source de renseignements est votre expérience.

C'est pourquoi un système comptable soigné et précis combiné à l'exactitude dans les rapports de chantier est si important.

La mise à jour des prix est toute aussi cruciale que la mise à jour du calcul des quantités, car ces deux éléments sont à l'origine du résultat final.

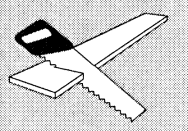
Mise à jour des prix unitaires — Vous devriez être doté d'une base de données renfermant des renseignements sur les coûts des travaux antérieurs; ces renseignements sont adéquats pour établir des prix provisoires, mais ils ne sont pas assez précis pour établir la soumission définitive.

Vous devez communiquer régulièrement avec les fournisseurs et les corps de métier pour obtenir des données à jour sur les prix unitaires, les matériaux et la main-d'œuvre. Selon le contrat que vous avez conclu avec chaque fournisseur ou corps de métier, les prix peuvent être garantis pour une période donnée. Une fois cette période écoulée, vous devez obtenir de nouvelles données. Retenez que l'estimation est souvent effectuée pour des travaux qui auront lieu plus tard, c'est pourquoi il est nécessaire d'obtenir des garanties sur les prix.

Il n'est pas toujours nécessaire de continuellement faire des appels d'offres pour mettre à jour les prix unitaires. Si vous utilisez les mêmes fournisseurs et corps de métier pour plusieurs travaux, ils vous remettront automatique de nouveaux prix lorsque les anciens prix ne seront plus en vigueur.

Nouveaux produits — Vous devez connaître les divers matériaux de construction et leurs usages. Vous devez également connaître les matériaux équivalents et les substituts acceptables qui sont offerts dans votre région.

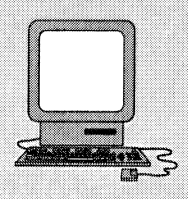
Il n'est pas toujours nécessaire de continuellement faire des appels d'offres pour mettre à jour les prix unitaires.



Retenez que l'estimation est souvent effectuée pour des travaux qui auront lieu plus tard, c'est pourquoi il est nécessaire d'obtenir des garanties sur les prix.

Vous devriez constamment chercher de nouveaux systèmes et produits pouvant être utilisés dans le processus de construction et du nouvel équipement et de nouveaux procédés pour améliorer la productivité et maintenir ou accroître la qualité.

De la même façon que vous évaluez la proposition de prix, vous devez examiner un nouveau produit d'après son prix, sa valeur, sa disponibilité, la possibilité d'obtenir un service après-vente et d'autres facteurs qui se répercutent sur l'ensemble du travail.



Le contrôle des coûts se révèle important pour chaque travail et, grâce à l'ordinateur, ce travail est assez simple.

Ordinateurs — Les ordinateurs peuvent être très efficaces dans le suivi des coûts et la comparaison des coûts réels avec les coûts estimatifs. Vous devez vous tenir au courant des programmes offerts pour l'estimation. Certains rénovateurs ont conçu leurs propres systèmes informatiques d'estimation qui leur rendent un fier service.

Le contrôle des coûts se révèle important pour chaque travail et, grâce à l'ordinateur, ce travail est assez simple. On peut ainsi retracer rapidement les bons de commande, l'historique et les coûts réels et à jour pour s'assurer que les budgets sont respectés.

Comprendre les plans et les devis descriptifs

Le terme «plans» s'applique généralement aux plans qui sont préparés par un dessinateur, le propriétaire ou bien vous-même. Ces plans, de même que les devis descriptifs les accompagnant, sont conçus pour montrer ou décrire tous les travaux.

Ce que les plans ne peuvent montrer doit être décrit dans les devis descriptifs. En général, les dimensions, les formes et d'autres éléments d'information qui peuvent être montrés graphiquement se trouvent sur les plans.

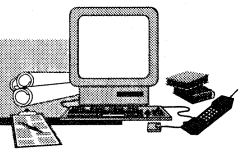
Prenez note qu'on ne peut pas indiquer, sur les plans et les devis descriptifs, toutes les données sur les conditions et la structure existante.

Codes du bâtiment

Vous devez être au courant des exigences du Code national du bâtiment et de votre code provincial pour les travaux exécutés de même que des implications possibles sur la structure ou l'équipement existants. Évidemment, tout nouveau travail doit respecter les codes en vigueur, qu'il s'agisse de structures ou de services.

Parfois, les services existants dans l'ensemble de la maison doivent être améliorés lorsqu'une rénovation est effectuée. Cette exigence s'applique surtout dans le cas de la plomberie et de l'électricité. Il se peut que vous soyez obligé de remplacer des tuyaux de plomb par des tuyaux de cuivre et d'installer des interrupteurs de défaut à la terre. Puisque cette exigence augmenterait grandement le prix des travaux, vous devez déterminer si du travail additionnel sera nécessaire **avant** de présenter une proposition définitive de prix.

Vous devez connaître ces exigences puisque vous êtes responsable d'exécuter les travaux conformément au Code. Si l'une de ces exigences s'applique, vous devriez consulter l'inspecteur concerné. Vous devez informer le client de ces exigences et des coûts qu'elles entraînent.



Pour ces éléments, vous devez compter sur l'inspection des lieux.

Examen des plans — L'examen des plans implique également l'examen des devis descriptifs car, bien que les plans soient complets à tous égards, les matériaux à utiliser et la main-d'œuvre requise sont généralement mentionnés dans les devis descriptifs. Même les plans et les devis descriptifs ensemble ne donnent pas tous les détails des travaux de construction. Nous présumons que vous connaissez comment les bâtiments sont construits et, pour cette raison, vous devez avoir une formation dans l'utilisation pratique des plans et des devis descriptifs.

L'un des systèmes logiques à suivre lorsque vous préparez une estimation consiste à examiner l'ensemble complet des plans afin de vous familiariser avec l'ensemble des travaux. Pour ce faire, vous devez utiliser le plan d'ensemble, chaque vue en plan, les coupes et les dessins de détail.

Avant de présenter une proposition de prix, vous devez discuter avec le client des détails et des idées qui ne sont pas pratiques. Il s'avère également précieux d'avoir des notes sur les plans ou des renseignements sur la façon dont les éléments existants seront traités. Dans la mesure du possible, vous devez indiquer des éléments comme le déplacement des murs existants et la récupération ou le recyclage des vieux matériaux.

Dans les plans, on utilise des symboles pour épargner du temps au moment de leur conception et de leur examen. Les associations nationales de corps de métier se sont engagées à normaliser les symboles relatifs à l'électricité, à la plomberie et à d'autres éléments. Malgré cela, vous devez examiner les plans soigneusement afin d'éviter des erreurs embarrassantes.

Vous devez également être au courant si les plans sont incomplets. Les plans de rénovation doivent indiquer les travaux de rénovation et la structure ou l'espace existants qui seront touchés par les travaux proposés. En outre, les plans peuvent indiquer un recouvrement à clin préfini, mais cela pourrait signifier du masonite, du vinyle ou de l'aluminium. À moins que les devis descriptifs ne le précisent, il peut être difficile de réaliser l'estimation.

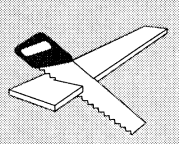
Types de plans — Le terme «plans» réfère à tous les dessins, y compris les plans d'étage, les vues en élévation, les coupes et autres dessins. La plupart des plans sont dessinés à l'échelle, mais l'échelle n'est pas toujours la même d'un plan à l'autre. Des variations d'échelle s'appliquent tout particulièrement aux vues en élévation et aux dessins de détail.

Voici les principaux types de plans et les renseignements de base qui devraient s'y trouver :

- Les **plans d'étage** montrent une vue plongeante d'un étage ou d'une fondation. Ils montrent la disposition des pièces, les cheminées, les foyers, les escaliers et les placards. Habituellement, ils montrent aussi d'autres éléments comme les appareils de plomberie, les prises de courant, les appareils de chauffage et les appareils mécaniques.

- Les **vues en élévation** sont des vues semblables à des photographies, mais elles n'ont ni perspective ni profondeur.

  Sur les vues en élévation extérieures, on trouve généralement le recouvrement extérieur, les niveaux du terrain, les surplombs, les pentes de toit et les fenêtres. Les vues en élévation s'appliquent habituellement à l'extérieur, mais des vues en élévation intérieures sont également possibles pour les armoires de cuisine, les tablettes de placard et la façade des foyers.



Dans la mesure du possible, vous devez indiquer des éléments comme le déplacement des murs existants et la récupération ou le recyclage des vieux matériaux.

Les devis descriptifs écrits vous fournissent une description de chaque travail, des types et des méthodes d'installation et tous les autres éléments qui apparaissent ou non sur les plans.

- Les **coupes** montrent l'intérieur d'un bâtiment. Pour obtenir une coupe, il faut imaginer que le bâtiment est coupé verticalement et qu'une section est enlevée. Ainsi, on peut voir les divers étages, les uns au-dessus des autres, et le toit tout en haut. La coupe montre l'épaisseur des planchers et la hauteur du sous-sol et des autres étages ainsi que leur situation par rapport au niveau du terrain. Pour les travaux de rénovation, les coupes se révèlent très importantes afin d'harmoniser une annexe à un bâtiment existant.

- Les **dessins de détail** sont des parties de plans qui doivent être grossies pour en faciliter l'examen. Ils peuvent être faits à partir de parties de plans d'étage, de coupes ou de vues en élévation, et on peut en trouver sur plusieurs pages des plans.

- Les **dimensions** constituent votre plus précieux guide. Les plans doivent indiquer les dimensions de toutes les pièces, l'emplacement des fenêtres et des portes, y compris la hauteur et ainsi de suite pour les parties de la maison touchées par les travaux de rénovation.

  Les dimensions manquantes peuvent être calculées d'après l'échelle, mais il vaut mieux mesurer directement pour éviter les imprécisions possibles des plans.

  Si vous décelez des erreurs, il vaut toujours mieux obtenir des précisions au lieu de présumer ce qui peut être correct. Vous devrez peut-être consulter le client ou le dessinateur pour régler les problèmes.

Analyse des devis descriptifs

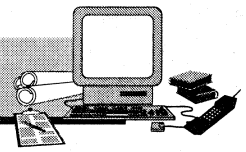
Les devis descriptifs écrits vous fournissent une description de chaque travail, des types et des méthodes d'installation et tous les autres éléments qui apparaissent ou non sur les plans. Les devis descriptifs expliquent également les éléments qui ne sont pas complètement décrits par les plans d'exécution. Les devis descriptifs font partie de l'ensemble des plans, et un ensemble de plans d'exécution sans devis descriptifs n'est pas complet.

Les devis descriptifs se divisent en sections qui précisent les exigences de chaque corps de métier concerné. Chaque section explique en détail le travail à exécuter et, le cas échéant, ce qui n'est pas compris.

Évaluation des conditions du chantier

Il est extrêmement important que vous inspectiez chaque chantier avant de réaliser l'estimation et de présenter une proposition de prix. On trouve beaucoup de différences d'un projet à un autre, et bon nombre de défauts ou de problèmes existants doivent être examinés et pris en compte. Un rapport d'inspection dûment rempli et une documentation à l'aide de photographies ou d'une vidéocassette sont essentiels.

Rapports d'inspection — Un rapport d'inspection doit être produit et remis à l'estimateur. Ce rapport peut être produit par le vendeur, l'estimateur ou vous-même pour autant que la personne les produisant ait de l'expérience et des connaissances suffisantes pour faire un travail professionnel. Habituellement, il est préférable que ce soit le rénovateur ou l'estimateur qui réalise l'inspection et produise le rapport.



L'état de la structure existante, le remplacement ou l'amélioration du matériel existant et l'accès au chantier ne sont que quelques-uns des éléments qui doivent être indiqués dans le rapport. Sans cette information, il n'est pas possible de faire une estimation convenable.

Le rapport doit également mentionner les dommages existants. Il faut noter, entre autres, les éclats sur les appareils de plomberie, les rayures sur les murs, le verre cassé et les endroits où le papier peint est décollé. Ces dommages peuvent mieux s'expliquer par des photographies ou des vidéocassettes.

Photographies et vidéocassettes — Les photographies et les vidéocassettes de la maison existante viennent compléter le rapport d'inspection. Ce qui est difficile à expliquer sur papier est souvent très clair sur une image.

La documentation des défauts et des dommages existants éliminera toute réclamation par le client pour des dommages que vous ou vos employés n'avez pas causés. Si un appareil de plomberie est endommagé ou qu'un mur est rayé, une image indiquant leur état actuel empêchera que vous soyez tenu responsable de ces dommages.

Appel d'offres

Dans le processus d'appel d'offres, vous devez fournir des renseignements précis aux soumissionnaires, analyser les propositions de prix et choisir le soumissionnaire avec lequel vous travaillerez. Vous pouvez négocier avec un seul corps de métier ou offrir le travail par appel d'offres.

Certains rénovateurs soumettent chaque travail à un appel d'offres, alors que d'autres ne le font qu'occasionnellement. Bon nombre des rénovateurs établissent des rapports avec un groupe de sous-traitants et de fournisseurs et collaborent avec ceux-ci pendant longtemps. Aucun changement n'est apporté à moins que la relation ne se détériore en raison des prix ou de problèmes liés au service.

Vous devriez forcer vos sous-traitants et vos fournisseurs à rester vigilants — en leur demandant toujours de trouver des façons de vous faire économiser et de vous offrir un meilleur service.

Appel d'offres — Vous pouvez faire des appels d'offres officiels ou officieux. En général, vous entrez directement en communication avec les fournisseurs et les sous-traitants pour leur demander une proposition de prix pour un travail particulier. Dans les négociations privées, la confidentialité des propositions de prix est rarement demandée puisque vous connaissez très bien les fournisseurs et les sous-traitants qui soumissionnent.

La documentation des défauts et des dommages existants éliminera toute réclamation par le client pour des dommages que vous ou vos employés n'avez pas causés.

Trousse d'appel d'offres

Instructions aux soumissionnaires — Ce document se compose habituellement d'une liste des directives particulières permettant à tous les soumissionnaires de présenter une proposition de prix selon les mêmes critères en ce qui concerne des éléments comme la date de fermeture et l'endroit de réception des propositions, les périodes pendant lesquelles les prix sont garantis et les types de documents devant accompagner chaque proposition de prix.

Vos instructions aux soumissionnaires peuvent être verbales, mais une version écrite est préférable.

Il peut être difficile d'établir la date limite d'exécution des travaux. Il est important que vous sachiez la période pendant laquelle les prix proposés sont garantis.

Plans — Les plans doivent être complets, et toute modification doit être indiquée par écrit. Au besoin, vous devez fournir un addenda. Il vaut toujours mieux de fournir à chaque soumissionnaire un ensemble complet des plans.

Devis descriptifs — Des plans d'exécution sans devis descriptifs ne constituent pas des documents complets. Les devis descriptifs fournissent des détails additionnels que ne renferment pas les plans. Les devis descriptifs peuvent également renfermer des exigences additionnelles à l'intention du soumissionnaire, par exemple imposer des restrictions sur la substitution de produits ou obliger le soumissionnaire à prouver qu'il est inscrit auprès des accidents du travail et qu'il détient une assurance responsabilité.

Formulaires de soumission — Vous pouvez inclure dans la trousse un formulaire de soumission que le sous-traitant ou le fournisseur peut remplir. Un formulaire de soumission n'est qu'un formulaire standard que tous les soumissionnaires peuvent utiliser pour présenter l'information demandée afin qu'il soit facile de comparer les propositions de différents soumissionnaires. Un formulaire de soumission vous permettra d'évaluer toutes les propositions de prix selon les mêmes critères.

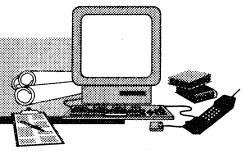
Le formulaire de soumission précise le prix pour lequel le sous-traitant ou le fournisseur accepte de fournir tous les éléments décrits dans les documents. Les fournisseurs doivent préciser les modalités de livraison, les procédures relatives à des commandes spéciales ou sur mesure, la disponibilité des matériaux et les matériaux en souffrance afin de vous permettre de préparer un calendrier réaliste.

De bonnes compétences en relations clients sont souvent plus importantes que les compétences techniques.

Techniques appropriées d'appel d'offres

Vous devrez souvent examiner les propositions de prix de divers sous-traitants. Vous ne choisirez pas nécessairement le plus bas soumissionnaire, car d'autres facteurs jouent un rôle dans votre décision. Des éléments comme le service et la garantie, l'image de l'entreprise, les relations clients et les habitudes de travail dans des locaux habités sont autant d'élément dont vous devez tenir compte dans l'examen de toutes les propositions de prix.

De bonnes compétences en relations clients sont souvent plus importantes que les compétences techniques. C'est une bonne idée de donner un coup de fil de courtoisie aux soumissionnaires non retenus.



Parfois, vous pouvez faire des appels d'offres dans le seul but de vérifier les prix des fournisseurs ou des corps de métier actuels. Vous devriez le mentionner à vos soumissionnaires afin qu'ils ne se fassent pas d'illusions.

Une autre pratique parfois utilisée consiste à demander à un soumissionnaire d'offrir un meilleur prix qu'un autre. Toutefois, cette pratique peut nuire à long terme à votre entreprise, car le travail sera souvent expédié ou le soumissionnaire sera incapable de s'exécuter en raison des contraintes financières.

En outre, si vous en faites une habitude, les soumissionnaires commenceront à offrir des prix plus élevés, sachant très bien qu'ils devront réduire leurs prix.

Analyse des propositions de prix — Après avoir reçu toutes les propositions de prix, vous devez les vérifier pour savoir si elles respectent les exigences de votre appel d'offres. Vous devez également vérifier si elles ont tenu compte des taxes applicables, de la prime des accidents du travail et d'autres assurances et si le produit comprend tous les frais de livraison jusqu'au chantier. Vous devez ensuite évaluer toutes les propositions de prix qui respectent les modalités de l'appel d'offres et prendre une décision finale. En général, vous vous réserverez le droit de rejeter toute proposition de prix et d'accepter une proposition qui n'est pas nécessairement la plus basse.

Lorsque vous évaluerez chacune des propositions de prix, vous utiliserez certains critères comme le prix, la qualité du produit, le service, la fiabilité, les compétences en matière de relations clients et l'acceptation des travailleurs par le client. Puisque certains de ces critères peuvent être subjectifs, il est souvent difficile de prendre une décision.

Vous devez également être capable d'évaluer les produits de remplacement qui sont proposés. Souvent, cela ne pose pas de problèmes pour des éléments comme le fabricant de l'isolation, le fabricant des cloisons sèches et d'autres produits analogues. Cependant, cela peut faire une différence marquée lorsqu'on propose de remplacer des produits finis, car les choix offerts peuvent être limités.

Adjudication du contrat — Après avoir examiné toutes les propositions de prix, vous accepterez le meilleur soumissionnaire et aviserez les soumissionnaires non retenus. Le formulaire de soumission est annexé au contrat, qui est ensuite signé par les deux parties, et les travaux peuvent alors commencer.

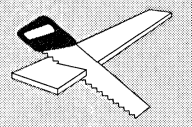
Clauses générales

La partie la plus facile de la rédaction d'une estimation est la détermination des quantités de matériaux et des coûts. La main-d'œuvre est plus difficile à évaluer, car la productivité varie d'un jour à l'autre et d'une tâche à l'autre. Toutefois, les coûts opérationnels du travail sont souvent les coûts les plus difficiles à évaluer. Certains de ces coûts sont des coûts directs, d'autres sont normalement considérés comme des frais généraux. La section suivante traite des coûts dont vous devez tenir compte d'une façon ou d'une autre.

Assurance

On trouve diverses assurances et autres protections pour lesquelles vous pouvez être tenu responsable. Vous devez vous assurer de les inclure dans l'estimation.

Assurance responsabilité civile pour les rénovateurs — Vous devez détenir une assurance responsabilité civile en cas de blessure corporelle ou de décès qui pourraient survenir en raison des travaux de rénovation ou durant leur exécution. Cette assurance doit comprendre les accidents survenant à la suite d'omissions ou d'un acte posé par vous ou un de vos sous-traitants ou par des travailleurs embauchés par votre entreprise ou des sous-traitants.



En général, vous vous réserverez le droit de rejeter toute proposition de prix et d'accepter une proposition qui n'est pas nécessairement la plus basse.

Toutefois, les coûts opérationnels du travail sont souvent les coûts les plus difficiles à évaluer.

Normalement, cette assurance est payée tous les ans et est classée dans les frais généraux, mais il est possible de la répartir par projet en affectant un pourcentage proportionnel de ce coût à chaque projet.

Assurance incendie et garanties annexes — Vous devez obtenir une assurance adéquate pour couvrir les pertes directement liées au chantier à la suite d'un incendie, d'une tempête, d'une tornade, d'une inondation, d'un vol, et ainsi de suite. Bien que ce type d'assurance puisse être souscrit par le client, c'est dans votre intérêt de vous assurer que le client a une couverture suffisante et que vous êtes dûment identifié et couvert par la police d'assurance du client en obtenant une copie de la clause d'assurance pertinente.

Le recyclage, à cet égard, peut entraîner des coûts additionnels, mais si vous montrez que vous prenez des mesures pour protéger l'environnement, l'image que projette votre entreprise dans la collectivité s'en trouvera grandement rehaussée.

Permis et frais d'inspection

Vous devez obtenir de nombreux permis, en commençant par le permis de construire, ce qui doit inclure l'autorisation de réaliser des travaux électriques et de plomberie et d'occuper les locaux. Vous êtes responsable d'obtenir certains types de permis, alors que les corps de métier se chargent généralement des autres permis. La responsabilité relative à l'obtention des permis doit être précisée dans le contrat conclu avec les corps de métier et les propriétaires.

Gestion des déchets

La gestion des déchets peut devenir un élément important lorsqu'on tient compte du bois d'œuvre, des emballages des appareils ménagers et de l'équipement, etc. Ce coût varie considérablement d'un endroit à l'autre du pays, mais aucun rénovateur ne devrait sciemment négliger cet aspect ou gaspiller de l'argent. En outre, les frais demandés par les dépotoirs montent en flèche à de nombreux endroits, et des restrictions sont également mises en place pour exclure certains matériaux des sites d'enfouissement.

La réutilisation ou la vente de certains produits usagés vous fera vraiment épargner de l'argent, réduira le volume des déchets et aura une incidence positive sur votre profit net.

L'utilisation de bois de rebuts pour le blocage d'un mur et de retaille de laizes d'isolation pour le grenier ne sont que deux exemples d'utilisation de résidus au lieu de matériaux neufs.

Le recyclage, à cet égard, peut entraîner des coûts additionnels, mais si vous montrez que vous prenez des mesures pour protéger l'environnement, l'image que projette votre entreprise dans la collectivité s'en trouvera grandement rehaussée. Retourner les retailles de cloisons sèches pour le recyclage, faire des copeaux de bois à partir de résidus de bois et retourner les boîtes de carton pour le recyclage sont quelques exemples de recyclage des déchets.

Protection hivernale

Vous devez protéger les travaux contre les éléments ainsi que la propriété du client et vous assurer qu'elle est habitable. Le point de plus dispendieux est la protection hivernale. Cette protection comprend la fixation de grosses toiles ou de plastique autour de la structure et le chauffage de l'intérieur par des moyens temporaires. Pour ce faire, vous pourriez être obligé de louer des réservoirs de propane et des chaufferettes, d'assumer les coûts du gaz et d'empêcher les vapeurs toxiques d'entrer dans l'espace où travaillent les ouvriers et vivent les occupants. S'il s'agit de chauffage électrique, le propriétaire de la maison devra rembourser les frais d'électricité. Pour être en mesure d'estimer adéquatement le coût de cet élément, vous devez savoir exactement la durée des travaux.

Nettoyage du chantier

Le nettoyage quotidien de la maison fait généralement partie des exigences d'un projet, puisque la plupart des projets nécessitent la réalisation de travaux dans des locaux habités. En outre, vous devez habituellement vous charger du nettoyage général du chantier, même si les corps de métier devraient nettoyer après avoir exécuté leurs travaux. Vous devez également effectuer un nettoyage final complet juste avant l'achèvement des travaux, nettoyage que vous pouvez confier à un sous-traitant. Le nettoyage s'applique non seulement à l'espace visé par les rénovations, mais encore à la maison tout entière.

Sécurité

Selon la taille et le type des travaux ou des problèmes antérieurs, il peut être nécessaire de veiller à la sécurité. Dans le cas d'annexes ou de travaux d'excavation importants, il peut être nécessaire d'ériger une clôture au périmètre ou d'empêcher le passage des piétons afin de réduire le vol et de prévenir l'accès non autorisé pouvant causer un accident dont vous seriez tenu responsable.

Si des murs extérieurs doivent être enlevés ou bien des fenêtres ou des portes laissées ouvertes, il peut être nécessaire d'installer des barrières temporaires afin d'empêcher l'accès et de protéger la propriété du client. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'embaucher un gardien de sécurité pour surveiller les locaux.

Affiches sur le chantier

Le coût de cet élément promotionnel n'est généralement pas important et peut être inclus dans les coûts directs. Il peut également être déclaré dans les frais généraux.

Chauffage, éclairage et alimentation électrique temporaires

Vous pouvez offrir ce service aux corps de métier et au personnel qui travaillent sur le chantier. En général, vous aurez conclu un accord écrit avec le client pour utiliser les services publics et les installations se trouvant dans les locaux. Vous devez inclure tous les frais que le client a convenu d'assumer.

Réclamations et garanties

Les rénovateurs ne pensent pas toujours aux réclamations. Vous devriez réserver un montant pour chaque projet, montant qui vous permettra de prévoir les réclamations que n'assument pas les fournisseurs et les sous-traitants et qui sont un défaut devant être corrigé.

Cet argent doit être mis de côté, car les coûts seront engagés après que les travaux seront achevés. Ainsi, l'argent nécessaire pour cet élément sera disponible au besoin, et vous n'hésiterez pas alors à effectuer les travaux.

Imprévus et marges de tolérance

Votre estimation doit prévoir des choix que le client n'a pas fait. Ces éléments ont généralement trait à des matériaux et à de l'équipement que le client choisit d'après les options et les couleurs disponibles. La plupart du temps, vous prévoirez un montant fixe d'argent pour ces éléments, tout coût dépassant la marge de tolérance étant assumé par le client.

... un montant pour imprévus, c'est-à-dire un montant d'argent (ou un pourcentage) ajouté à la proposition de prix pour des éléments oubliés ou imprévus.

Une liste de contrôle des propositions de prix qui renferme presque tous les éléments pouvant être utilisés dans une rénovation peut être utilisée afin que l'estimateur soit presque certain de n'avoir rien oublié.

Dans presque chaque projet, des éléments ont été oubliés ou n'ont pas été prévus lorsque l'estimation a été réalisée. Dans certains cas, les éléments oubliés auraient pu être prévus au moment de l'estimation.

Vous pouvez envisager d'inclure dans votre estimation un montant pour imprévus, c'est-à-dire un montant d'argent (ou un pourcentage) ajouté à la proposition de prix pour des éléments oubliés ou imprévus.

...l'entrepreneur peut être obligé de fixer un meilleur prix afin d'obtenir un contrat. Dans ce cas, à moins qu'il ne réduise les coûts directs, une marge bénéficiaire inférieure signifie qu'il ne recouvrera pas les frais généraux et ne réalisera pas de profit.

Certaines personnes prétendent que les imprévus sont une excuse pour continuer d'appliquer de mauvaises pratiques d'estimation, alors que d'autres ne croient pas qu'il soit possible d'estimer chaque clou utilisé et qu'il vaut mieux réserver un montant pour des imprévus. Peu importe la méthode que vous adoptez, il est important d'être aussi exact que possible dans l'estimation des éléments et de prévoir aussi exactement que possible le montant des imprévus.

Une **liste de contrôle des propositions de prix** qui renferme presque tous les éléments pouvant être utilisés dans une rénovation peut être utilisée afin que l'estimateur soit presque certain de n'avoir rien oublié. Cette liste peut réduire le montant qui doit être affecté aux imprévus.

Marges bénéficiaires

La marge bénéficiaire est le montant d'argent ajouté aux coûts directs d'un projet afin de recouvrer les frais généraux et de réaliser un profit. Ce montant est calculé en ajoutant un pourcentage des coûts directs prévus pour les travaux. On trouvera une explication détaillée des marges bénéficiaires au Chapitre 2.

Si vous utilisez une marge bénéficiaire de 89 p. 100 et que les coûts directs d'un projet sont évalués à 5 000 $, alors vous devez ajouter 4 450 $ aux coûts directs comme marge bénéficiaire afin de recouvrer les frais généraux et de réaliser un profit.

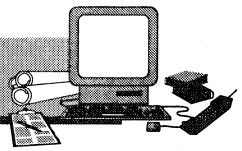
Dans certains cas, il peut être souhaitable d'utiliser des marges bénéficiaires différentes pour divers éléments des coûts directs. Vous pouvez décider d'appliquer une marge bénéficiaire de 40 p. 100 aux travaux de sous-traitance, de 75 p. 100 aux matériaux et de 125 p. 100 à la main-d'œuvre au lieu de toujours utiliser une marge bénéficiaire de 89 p. 100. Le point important à retenir est que le montant total de la marge bénéficiaire doit atteindre au moins 4 450 $ pour ce projet précis, sinon vous ne recouvrerez pas vos frais généraux et vous ne réaliserez pas de profit.

Certains rénovateurs peuvent prétendre qu'ils n'ont pas beaucoup de contrôle sur le montant de marge bénéficiaire qu'ils peuvent obtenir. Certains prétendent que c'est le marché qui dicte les prix de vente, alors que d'autres soutiennent qu'ils ont beaucoup de souplesse dans l'établissement des prix.

De toute façon, vous devez pressentir ou estimer la marge bénéficiaire approximative que le marché peut accepter.

Il n'est pas toujours possible d'obtenir la marge bénéficiaire requise pour chaque projet. Pour les projets où la concurrence est féroce, vous pouvez être obligé de fixer un meilleur prix afin d'obtenir le contrat. Dans ce cas, à moins que vous ne réduisiez les coûts directs, une marge bénéficiaire inférieure signifie que vous ne recouvrerez pas les frais généraux et ne réaliserez pas de profit.

Pour chaque projet auquel vous attribuez une marge bénéficiaire inférieure, vous devrez appliquer une marge bénéficiaire supérieure à d'autres projets afin de compenser.



Lorsque le marché est disposé à accepter des marges bénéficiaires plus élevées que ce dont vous avez besoin, vous devriez les appliquer sans profiter indûment de vos clients.

Dans le domaine de la rénovation, comme dans tout autre domaine d'entreprise, vous devez prendre le meilleur et le pire. Évidemment, si vous avez une position solide dans un bon créneau de marché (la situation idéale), vous aurez le choix de refuser tous les contrats dont les marges bénéficiaires ne sont pas suffisantes.

Achats

Vous devrez probablement vous occuper des achats et des opérations comptables de votre entreprise. Dans ce cas, vous devriez également vérifier les prix des factures et les numéros des bons de commande par rapport aux propositions de prix et les enregistrer sur le compte du projet.

Utilisation des bons de commande et des ordres d'exécution

Une des meilleures façons d'assurer le suivi des coûts et de les garder sous contrôle consiste à utiliser des bons de commande. Nous recommandons que toutes les entreprises utilisent des bons de commande. Plus il y a de travaux en cours en même temps, plus vous risquez que votre mémoire défaille et que des problèmes surgissent.

Vous pouvez utiliser les bons de commande de diverses manières. Certains rénovateurs n'autorisent aucun achat sans le recours à un bon de commande. D'autres entrepreneurs utilisent les bons de commande seulement si l'on doit commander un élément supplémentaire non prévu dans l'estimation originale.

Enfin, d'autres rénovateurs utilisent les bons de commande seulement pour les personnes qui, d'habitude, n'ont pas le pouvoir de signer, par exemple pour les sous-traitants qui commandent pour le compte des entrepreneurs.

La plupart du temps, le fournisseur ou le sous-traitant ne livrera aucune marchandise aux entreprises qui utilisent toujours des bons de commande, mais il retiendra les commandes faites sans numéro de bon de commande. Cela réduit la responsabilité du fournisseur et du sous-traitant et celle de le rénovateur. L'utilisation d'un télécopieur est une bonne façon d'expédier les bons de commande. Vous devriez mettre au point un système de bons de commande adapté à votre entreprise.

Contrats avec les sous-traitants

Vous devriez conclure un contrat signé avec chaque sous-traitant.

On ne trouve aucun contrat standard parfait, puisque chaque entreprise opère différemment. Toutefois, certains éléments généraux doivent s'y trouver.

Vous devriez demander à un avocat de rédiger un contrat adapté à votre entreprise et renfermant ce qui suit :

- une description de chaque partie concernée;
- une description de l'endroit des travaux à exécuter;
- une description aussi détaillée que nécessaire de la main-d'œuvre et des matériaux à fournir;
- le montant du paiement de la main-d'œuvre et des matériaux;
- les modalités de paiement, y compris les clauses concernant les acomptes, les retenues de garantie et les déclarations solennelles faites par le sous-traitant;
- les détails concernant la responsabilité pour les permis et les certificats relatifs aux travaux;

Vous devriez demander à un avocat de rédiger un contrat adapté à votre entreprise.

- des clauses de modification des travaux (nous recommandons des ordres de modification écrits);
- des clauses concernant les manuels d'entretien, les instructions et les garanties;
- la responsabilité du sous-traitant d'utiliser des travailleurs compétents qui entretiennent de bonnes relations clients;
- la responsabilité du sous-traitant de protéger ses travaux des dommages et de ne causer aucun dommage au travail ou à la propriété d'autrui;
- une clause concernant la garantie offerte pour les travaux;
- une clause concernant l'entretien et le nettoyage quotidiens réalisés par le sous-traitant;
- une clause concernant l'assurance à laquelle le sous-traitant doit souscrire et l'obligeant à prouver qu'il détient :
  - une garantie générale d'assurance responsabilité civile; et
  - une assurance de la responsabilité civile automobile.
- une clause obligeant le sous-traitant à présenter un certificat des accidents du travail avant et après les travaux;
- une clause concernant le refus des travaux;
- une clause prévoyant que les travaux du sous-traitant pourront être exécutés par le rénovateur ou que le contrat sera résilié;
- une clause pour la cession du contrat;
- une clause pour insolvabilité et faillite; et
- une clause concernant le règlement des différends.

Puisque l'estimation est parfois utilisée pour commander, les commandes ultérieures seront également plus précises.

Rétroaction sur les quantités et stocks

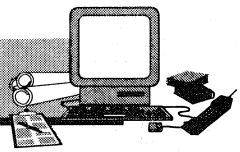
Vous devez obtenir une rétroaction du directeur des travaux concernant les surplus ou les pénuries de matériaux afin de vous assurer que les estimations ultérieures seront plus précises. Si vous vous chargez de la comptabilité des coûts, et en particulier si vous utiliser des bons de commande, vous pouvez habituellement déceler les pénuries ou les surplus.

Lorsqu'on constate un surplus de matériaux pour un projet, on peut le compter dans les stocks et l'affecter à un autre ou le retourner au fournisseur.

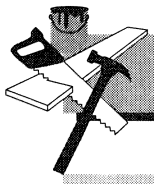
Si les matériaux excédentaires sont placés dans les stocks puis affectés à un autre projet, vous devez tenir compte de la main-d'œuvre et du transport que cela implique. En outre, le processus de comptabilité doit faire en sorte que le coût des matériaux excédentaires est imputé au nouveau projet et non pas au projet pour lequel ils étaient destinés à l'origine.

Si vous retournez au fournisseur les matériaux excédentaires, ce dernier vous demandera probablement des frais pour les reprendre et les transporter. Les matériaux endommagés seront soit refusés soit acceptés à une valeur moindre.

Dernier point à envisager dans l'achat des matériaux : l'achat en grandes quantités. Cette solution peut être souhaitable si le prix est considérablement inférieur que lorsque vous achetez projet par projet. Cependant, cette méthode comporte des coûts, comme le financement des achats, l'entreposage des matériaux et le transport des matériaux aux divers chantiers.



Notes : _____



Chapitre 5

ANNEXES

Liste de contrôle d'inspection

Adresse de l'immeuble : _____

_____

Date de l'inspection : _____

Inspecteur : _____

Client : _____

Adresse du client : _____

_____

Téléphone Rés. : _____ Bur. : _____

Renseignements sur le propriétaire-occupant

Caractéristiques de la famille

Taille

3 personnes ____ 5 personnes ____

+ de 5 personnes ____

Occupation des locaux durant le jour

2 personnes ____ 5 personnes ____

+ de 5 personnes ____

Frais de chauffage

_____

Frais d'électricité

_____

Utilisation prévue de l'eau

Faible ____ Moyenne ____ Élevée ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Questions relatives à la construction

Services disponibles

Électricité ____ Eau ____ Toilettes ____

Stationnement ____

Entreposage des matériaux ____ Chauffage ____

Accès au chantier

Acceptable ____ Difficile ____

Exigences particulières

_____

_____

Permis requis

Permis de construire ____

Inspections requises

Électricité ____ Plomberie ____

Inspection municipale____

Plans disponibles

Oui ____ Incomplets ____

Croquis réalisés par l'inspecteur ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

État de l'immeuble

État de l'immeuble

Dommages observés : _____

_____

_____

_____

_____

Photographies

Oui ____ Non ____

Enregistrement sur vidéocassette de toutes les pièces

Oui ____ Non ____

Points devant être indiqués sur les croquis de l'inspecteur

Sous-sol :

Poutres de soutien ____ Sens des solives ____

Drain de plancher ____

Évent du drain collecteur ____

Panneau électrique ____ Fournaise ____

Réservoir à eau chaude ____

Planchers habitables :

Murs porteurs ____

Sens des solives ou des fermes ____

Évents ____

Plan d'ensemble :

Pente ____ Allées ____

Principales restrictions ____

Sous-sol ou vide sanitaire

Murs de fondation

Type

Indéterminable ____ Béton ____ Blocs ____

Pieux ____

État

Indéterminable ____ Bon ____ Mauvais ____

Description : _____

_____

_____

Fissures, déplacements

Indéterminable ____ Aucun ____ Mineur ____

Important : _____

_____

_____

Fuites d'eau

Aucune ____

Endroit et description : _____

_____

_____

Infiltration d'humidité

Aucune ____ Efflorescence ____ Humidité ____

Description : _____

_____

_____

Condensation

Aucune ____

Endroit : _____

_____

_____

Isolation

Aucune ____ Intérieure ____ Extérieure ____

Fibre ____ Mousse ____ R- ____

Pare-vapeur

Bon ____ Mauvais ____ Aucun ____

Possibilité de soulèvement par le gel

Faible ____

Élevée : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plancher

Construction

Coulé ____ Sale ____ Fini ____ Soulevé___

État

Indéterminable ____ Bon ____ Mauvais ____

Description : _____

_____

_____

Fissures, déplacements

Indéterminable ____ Aucun ____ Mineur ____

Important : _____

_____

_____

Fuites d'eau

Aucune ____

Endroit et description : _____

_____

_____

Infiltration d'humidité

Efflorescence ____ Humidité ____

Description : _____

_____

_____

Drainage du plancher

Aucun ____ Drain ____

Pompe d'assèchement ____

Endroit : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Soutien du plancher

Construction des poutres

Indéterminable ____ Aucune ____ Bois ____

Acier ____ Taille : ____

État

Bon ____ Mauvais ____

Poteaux

Introuvables ____ Aucun ____ Adéquats ____

Inadéquats ____

Solives de plancher

Indéterminable ____ Taille : ____ Espacement : ____

Portée : ____

État

Bon ____ Découpés ____ Pourris ____

Système de chauffage

Type

Huile ____ Gaz ____ Électricité ____

Air pulsé ____ Eau chaude ____ Plinthes ____

Capacité

_____

État général

Bon ____ Douteux ____ Mauvais ____

Filtre de fournaise

Bon ____ Doit être remplacé ____

Air comburant

Entrée d'air ____ Indices de fuite ____

Fonctionnement des accessoires

Humidificateur ____ Purificateur d'air ____

Pompe ____ Climatiseur ____

Problèmes : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Système pour l'eau chaude

Type

Huile ____ Gaz ____ Électricité ____

Propriété

Système loué ____

Système appartenant au propriétaire-occupant ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Entrées et conduits d'eau

Type

Cuivre ____ Fer ____ Plastique ____

Amalgame ____ Plomb ____

Soupape d'arrêt

Introuvable ____ Fonctionnelle ____

Non fonctionnelle : _____

_____

_____

État, fuites

Bon ____ Douteux ____ Mauvais ____

Endroit : _____

_____

_____

Gel

Impossible ____ Un peu probable ____

Probable ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Système d'égout

Type

Fonte ____ Plastique ____ Cuivre ____

Emplacement des évents :

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Panneau électrique

Capacité

60 ____ 100 ____ 200 ____

Fils électriques

Type

Cuivre ____ Aluminium ____

Âge et état

Bon ____ Vieux ____ Dangereux ____

Disjoncteur de fuite à la terre

Salles de bain ____ Prises extérieures ____

Endroits sans disjoncteur : _____

_____

_____

Rez-de-chaussée et étages

Murs extérieurs

Construction

2 x 4 ____ 2 x 6 ____

Isolation

Indéterminable ____ Aucune ____ Fibre ____

Mousse ____ R- ____

Finition

Cloisons sèches ____ Plâtre ____

Fissures

Aucune ____ Mineures ____

Importantes : _____

_____

_____

Problèmes d'humidité

Aucun ____

Description et endroit : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Murs intérieurs

Finition

Cloisons sèches ____ Plâtre ____

Fissures

Aucune ____ Mineures ____

Importantes : _____

_____

_____

Indices de travaux de rénovation

Aucun ____ Travaux bien exécutés ____

Problèmes : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Plafonds

Finition

Cloisons sèches ____ Plâtre ____

Fissures

Aucune ____ Mineures ____

Importantes : _____

_____

_____

Taches

Aucune ____ Fuite du toit ____

Problèmes de grenier ____ Coin froid ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Planchers

Finition

Tapis ____ Carreaux ____ Linoléum ____

Bois dur ____ Céramique ____

Niveau

Bon ____ Mouvement de la fondation ____

Intérieur ____ Soutien ____ Affaissement ____

Grincements

Aucun ____ Acceptables ____ Corrigibles ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Fenêtres

Type

Fixes ____ À bascule ____ À coulisses ____

À battant ____

Vitrage

Simple ____ Double ____

Simple avec contre-fenêtre

État

Bon ____ Mauvais ____

Joints

Bons ____ Mauvais ____

État du rebord

Bon ____ Mauvais ____ Pourriture ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Appareils de plomberie

Fuites

Aucune ____ Dommages Oui ____ Non ____

Endroit et description : _____

_____

_____

Débit

Bon ____ Pression faible ____ Débit très faible ____

Cuve thermale

Aucune ____

État : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Électricité

Type

Avec prise à la terre ____ Sans prise à la terre ____

Fils d'aluminium ____

Nombre et distribution des fils

Suffisants ____ Insuffisants ____

Ventilateurs

Aucun ____ Cuisine ____ Salles de bain ____

Sauna

Aucun ____

État : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Foyer

Type

Aucun ____ Ouvert ____ Avec portes ____

Modèle non soumis aux normes de dégagement ____

Cuisinière ____

État de la cheminée

Bon ____ Cheminée encrassée ____

Problèmes : _____

_____

_____

Air comburant

Entrées d'air ____ Aucune entrée d'air ____

Indices de fuites

Aucun ____

Description : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Grenier ou vide du plafond

Type

Toit plat ____ Toit cathédrale ____ Toit pointu ____

Structure

Indéterminable ____ Solives ____ Chevrons ____

Fermes ____

État

Indéterminable ____ Bon ____ Pourriture ____

Dommages ____

Revêtement primaire

Planches ____ Contre-plaqués ____ Mixte ____

État

Indéterminable ____ Bon ____ Pourriture ____

Dommages ____

Isolation

Indéterminable ____ Aucune ____ Amélioré ____

Soufflée ____ Laizes de laine de verre ____

Mica ____ Cellulose ____ R- ____

Indices de fuites

Indéterminable ____ Aucun ____

Description et endroit :_____

_____

_____

Indices de condensation

Indéterminable ____ Aucun ____ Taches partout____

Isolation tassée ou détrempée ____

Ventilation

Indéterminable ____ Soffite ____ Crête ____

Pignon ____ Évent ____ Suffisante ____

Insuffisante ____

Indices de fuites d'air

Grille de grenier ____ Évent de plomberie ____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Extérieur

Fondation

État général

Bon ____ Mauvais ____

Description : _____

_____

_____

Fissures

Aucune ____ Mineures ____ Importantes ____

Endroit : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Murs extérieurs

Type de finition

Briques ____ Crépi ____ Bois ____ Aluminium ____

Vinyle ____ Pierres ____

Fissures

Aucune ____ Mineures ____

Importantes : _____

_____

_____

Fixation

Bonne ____

Problèmes éventuels : _____

_____

_____

Indices d'humidité

Aucun ____ Source extérieure ____

Source intérieure ____

Description : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

_____

_____

_____

Recouvrement du toit

Type

Bardeaux d'asphalte ____

Bardeaux de bois ou de fente ____

Goudron et gravier ____

Durée prévue

1 ans ____ 5 ans ____ 10 ans ____ + de 10 ans ____

Égouttement du toit

Bon ____ Flaques d'eau ____

Protection du débord de toit

Bonne ____

Problèmes éventuels : _____

_____

_____

Égouttement local

Bon ____

Problèmes éventuels : _____

_____

_____

Autres :

_____

_____

Cheminée

État

Bon ____ Rejointoiement ____ Reconstruction ____

Piscine

Aucune ____

État : _____

_____

_____

Caractéristiques architecturales

État et description : _____

_____

_____

_____

_____

Liste de contrôle des propositions de prix

GÉNÉRALITÉS
Plans; permis de construire; branchement à l'égout ou système d'épuration; branchement à l'aqueduc; relevé du terrain; certificat de localisation; frais d'assurance incendie; impôts fonciers; honoraires de l'avocat pour la rédaction du contrat; alimentation électrique temporaire; factures d'électricité; eau; câble; téléphone; gaz; électricité; nettoyage de la maison et des fenêtres; enlèvement des déchets.

EXCAVATION ET RÉGALAGE
Nettoyage du terrain; enlèvement de la terre végétale; excavation pour les fondations; piédroits; semelles; pompage de l'eau d'infiltration; remblayage; terre à remblai; enlèvement de la terre excédentaire; terrassement préliminaire et de finition; terre végétale; fertilisants; semis; gazonnage; arbustes; arbres à feuilles persistantes et à feuilles caduques; clôture; planification; main-d'œuvre.

TRAVAUX EN BÉTON
Main-d'œuvre pour les travaux en béton; semelles des murs; semelles des cheminées et des piédroits; murs de fondation en béton ou blocs; boulons d'ancrage; plancher du sous-sol; plancher du garage; passages couverts; bordures de béton ou blocs; trottoirs; escaliers; asphalte; allée en béton ou en gravier; conduits souterrains; coffrage; armature d'acier; remplissage avec du gravier; béton; finition du ciment; couleur; durcisseur de plancher; imperméabilisation; tuyau de drainage autour des murs de fondation; remplissage avec du gravier; drainage; main-d'œuvre.

TRAVAUX DE MAÇONNERIE
Main-d'œuvre pour les travaux de maçonnerie; brique de parement; brique de remplissage; blocs de béton; blocs de béton de mâchefer; pierres; couronnements; rebords de fenêtre; seuils de portes; capuchons de cheminée; parois de cheminée; attaches murales; papier asphalté; mortier; ciment à maçonnerie; boulons d'ancrage; cornières de fer; armature; brique réfractaire; foyer; chemise extérieure; clapets d'air; dépôts des cendres; portes de nettoyage.

ACIER ET TRAVAUX DIVERS EN MÉTAL
Poutres et poteaux d'acier; plaques d'appui; colonnes; cornières de fer; rampes intérieures; rampes extérieures; puits de fenêtre; solives d'acier; dépôts de cendres; portes de nettoyage; virole de cheminée.

MAIN-D'ŒUVRE POUR LA CHARPENTERIE

(a) DISPOSITION DE L'IMMEUBLE –
Mesures; planches de repère; marquage des conduits de plomberie; marquage des piédroits; galeries; trottoirs; marches; murs.

(b) COFFRAGE ET GUIDES –
Colonnes; fondation; patios.

(c) PLANCHERS DE BOIS ET OSSATURE –
Pose des colonnes du sous-sol; poutres; solives de plancher; seuils; lisses et chevêtres; entretoises; pose du sous-plancher; papier isolant.

(d) MURS EXTÉRIEURS –
Pose des lisses; montants; pose des linteaux; chevalement; entretoise; revêtement primaire; pose du papier isolant; lambris extérieur.

(e) REVÊTEMENT PRIMAIRE ET OSSATURE DU TOIT –
Pose des solives de plafond; coupe et pose des chevrons; pose des fermes; chevalement; revêtement primaire; pose des bardeaux.

(f) MOULURES EXTÉRIEURES –
construction et pose des lucarnes; pose des moulures; coins.

(g) CHARPENTERIE INTÉRIEURE –
Pose des lisses; montants; pose des linteaux de porte; chevalement; entretoise.

(h) CADRES DE PORTES ET DE FENÊTRES –
Pose des cadres de portes et de fenêtres.

BOIS DE CONSTRUCTION POUR LA CHARPENTE

(a) DISPOSITION DE L'IMMEUBLE –

(b) COFFRAGE ET GUIDES –
Bois brut

(c) PLANCHERS DE BOIS ET OSSATURE –
Colonnes du sous-sol; poutres; solives du premier étage; lisses et seuils; linteaux; entretoises; pose du sous-plancher de bois brut ou de contre-plaqué; papier isolant.

(d) MURS EXTÉRIEURS –
Pose des lisses et des sablières; montants; entretoise; linteaux; chevalement; poteaux d'angle; revêtement primaire des murs; papier isolant; parement à clin; planches verticales de parement; couvre-joints.

(e) REVÊTEMENT PRIMAIRE ET OSSATURE DU TOIT –
Solives de plafond; chevrons; chevrons d'arête et arêtiers de noues; fermes; attaches de chevrons ou entraits retroussés; longeron de faîtage; belvédères; contre-plaqué ou panneaux; revêtement primaire de toit.

(f) MOULURES EXTÉRIEURES –
Bordures de toit; soffite; lucarnes; moulures de corniche; quart de rond; moulures de bardeaux; coins.

(g) CHARPENTERIE INTÉRIEURE –
Lisses et sablières; montants; linteaux; jambes de force; entretoises.

(h) CADRES DE PORTES ET DE FENÊTRES –
Cadres de portes; cadres de fenêtres; blocs portes.

TOIT

(a) REVÊTEMENT –
Bois; bardeaux d'asphalte; ardoises; tuiles; toit en cuivre ou en étain; toit de métal; papier de toiture; main-d'œuvre.

(b) TOIT EN TERRASSE –
Isolation du toit; papier feutre; membrane unicouche; goudron; gravier; main-d'œuvre.

PLOMBERIE

(a) DISTRIBUTION D'EAU –
Tuyaux et raccords; réservoirs; pompe; compteurs d'eau.

(b) PLOMBERIE –
Égouts et drains; tuyaux de cuivre et raccords; évier de cuisine; éviers de la buanderie; baignoires; douches; lavabos; cabinets d'aisance; bain tourbillon; cuve thermale; chauffe-eau; adoucisseur d'eau; pompe d'assèchement; lave-vaisselle; broyeur de déchets; robinets; collets; main-d'œuvre.

DISTRIBUTION DE GAZ
Compteur; fournaise; poêle; chauffe-eau; cuisinière; sécheuse; lumières extérieures; branchement pour barbecue.

CHAUFFAGE, CLIMATISATION ET VENTILATION
Système à air chaud ou à eau chaude; conduits; taquets; clapets d'air; tuyaux et raccords; soupapes; radiateurs et soupapes; convecteurs; bouches de chaleur et grilles; radiateurs électriques; système d'humidification et de climatisation; cache-radiateurs et enceintes de radiateurs; thermostat; contrôles des zones; purificateurs d'air; fournaise à l'huile ou au gaz; chaudière ou fournaise; ventilateurs; ventilateur d'évacuation; échangeur de chaleur; entrée d'air comburant; réservoir d'huile et raccords; câblage; main-d'œuvre.

GOUTTIÈRES ET SOLINS
Gouttières; descentes pluviales; attaches de descente pluviale; noues; solins; évents; pignons; main-d'œuvre.

ÉLECTRICITÉ
Panneau électrique; fil pour les prises de mur et de plafond; prises de courant; interrupteurs; carillons; transformateurs et poussoirs; interphone; conduit pour les prises téléphoniques; câble; fil pour la cuisinière, le four, la sécheuse, les broyeurs à déchets, les carillons, le chauffe-eau, l'horloge pointeuse, la laveuse, le lave-vaisselle, le radiateur de salle de bain, le brûleur à mazout, le brûleur à gaz, le réfrigérateur, le congélateur et les ventilateurs; inspections; main-d'œuvre.

(a) APPAREILS ÉLECTRIQUES –
Lumières de plafond; appliques murales; fluorescents; boîtes à rideaux lumineuses;

(b) APPAREILS MÉNAGERS ENCASTRÉS –
Four encastré; ventilateurs d'évacuation; réfrigérateur; laveuse et sécheuse; lave-vaisselle encastré.

PLACOPLÂTRE ET ISOLATION
Pare-vapeur; feuilles d'aluminium; fibre de verre; panneau de laine minérale ou isolation en vrac; placoplâtre; treillis de plâtrage; béton; coins; agrafes; panneaux de gypse; ruban; mastic de jointement; ciment de finition; main-d'œuvre.

CRÉPI
Enduit de plâtre dur; colle à ciment; plâtre de fertilite ou de vermiculite; enduit de finition; plâtre de Paris; cristallite et ciment Portland; sable; chaux; additif colorant; main-d'œuvre.

MAIN-D'ŒUVRE - CHARPENTERIE DE FINITION
Pose des châssis; pose des moustiquaires et des contre-fenêtres; pose des moulures de fenêtres; pose des persiennes; pose des portes; pose des moustiquaires de porte; pose des moulures de portes; seuils; pose des chambranles et des dormants; pose des plinthes et des sabots; pose des armoires; pose des comptoirs; construction des placards; pose des tringles de penderie; installation des tablettes; construction des rayons de bibliothèque encastrés; construction des escaliers; fourrure; lambris d'appui; pose des tuiles de plafond ou des tuiles acoustiques; pose de la petite quincaillerie.

MATÉRIAUX DE FINITION

(a) FENÊTRES –
Cadres de fenêtres; contre-fenêtres et moustiquaires; fenêtres de sous-sol; persiennes ou jalousies.

(b) PORTES –
Portes extérieures; cadres de porte; moustiquaires et contre-portes; portes mixtes; portes coulissantes encloisonnées; portes pliantes; portes coulissantes; portes de garage.

(c) ARMOIRES –
Armoires de cuisine; tables de toilette; garde-manger; pharmacies; vaisseliers; meuble de téléphone; penderies encastrées; lingerie; armoire à balai; tablettes; bibliothèque; cloison ornementale; boîtes à fleurs; comptoirs en formica ou en arborite.

(e) MOULURES –
Montants de fenêtres; garnitures; butoirs; appuis et chambranles de fenêtre; montants de porte; butoirs et chambranles de porte; seuils; cadres; trappe d'accès au grenier; plinthes; plinthes doubles; limons; girons et contremarches; poteaux d'escalier; rampes et balustrades; escalier escamotable; bar dans la salle de jeu; fourrure; lambris d'appui; tuiles de plafond; tuiles acoustiques; moulures.

VITRES ET VITRAGE
Verre à vitre; fenêtres à haut rendement énergétique; fenêtres à l'argon; fenêtre à triple vitrage; verre teinté; verre laminé; vitrage isolant; verre ornemental; blocs de verre; miroirs; mastic de vitrier; main-d'œuvre;

QUINCAILLERIE

(a) GROSSE QUINCAILLERIE –
Clous à bois, à finir, à toiture et à latte.; vis; boulons d'ancrage; étriers à solive.

(b) PETITE QUINCAILLERIE –
Charnières de porte; portes et loquets; butoirs de porte; verrou à bouton-poussoir; seuils de métal; rail de porte coulissante; serrures et gâchettes de fenêtres; charnières; loquets; poignées ou tirettes; tringles à cintres; crochets à vêtements; consoles de rampes d'escalier; quincaillerie de portes coulissantes encloisonnées.

COUPE-FROID ET CALFEUTRAGE
Coupe-froid pour portes et fenêtres; calfeutrage autour des portes et des fenêtres; main-d'œuvre.

PEINTURE ET DÉCORATION

(a) PEINTURE EXTÉRIEURE –
Peindre ou teindre les cadres extérieurs; châssis; articles en bois et en métal; peindre l'extérieur de la maison; apprêt extérieur; peinture extérieure; main-d'œuvre.

(b) PEINTURE ET DÉCORATION INTÉRIEURES –
Finition des planchers; plinthes; portes; moulures des portes et fenêtres; armoires; bibliothèques; placards; peindre les murs et les plafonds; papier peint; peintures murales; teinture; vernis laque; vernis; apprêt intérieur; peinture intérieure; bouche-pores; térébenthine; peinture émail; peinture au latex; colle; main-d'œuvre.

PLANCHERS ET CARREAUX

(a) CARREAUX –
Carreaux de linoléum ou bois dur; carreaux de vinyle; bandes de tapis; ciment à linoléum; ciment hydrofuge; ardoises; foyer; chemise extérieure; nez de marches d'escalier; main d'œuvre.

(b) TUILES MURALES –
Tuiles de céramique ou de plastique; ciment à tuile; accessoires de salle de bain; main-d'œuvre.

(c) PLANCHERS DE BOIS DUR –
Planches de bois dur; planches de bois dur préfinies; papier ciré; crampes; ponçage; teinture; vernis laque; vernis; cirage; polissage; main-d'œuvre.

SUPPLÉMENTS ET AUTRES ÉLÉMENTS
Plomberie; chauffage; électricité; charpenterie; moulures et autres suppléments. Protection hivernale; location; réparations; enceintes de baignoire; portes de douche.

TOTAL DES FRAIS DE CONSTRUCTION
Total de la main-d'œuvre; matériaux; sous-traitants; autres coûts directs.

COMMISSION OU FRAIS DE VENTE
Salaires des vendeurs; commissions de vente.

FRAIS GÉNÉRAUX
Salaires du personnel de bureau; salaires des cadres; salaires des directeurs de travaux; avantages sociaux des employés; perfectionnement et formation; loyer; téléphone; télécopieur; téléphone cellulaire; chauffage, éclairage et électricité; papeterie et imprimerie; droits d'adhésion à des associations de gens d'affaires; abonnements; dons; frais juridiques et comptabilité; assurance; réparations et entretien; amortissement de l'équipement; petits outils; dépenses pour les automobiles et les camions; matériel informatique; frais de déplacement et de représentation; impôts et permis; divers.

COÛTS DIVERS
Intérêt; frais bancaires; mauvaises créances; modifications à des travaux achevés; autres coûts.

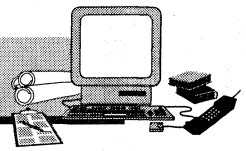
TOTAL DES COÛTS ESTIMATIFS
Total de la main-d'œuvre; matériaux; sous-traitants; coûts relatifs aux ventes et frais généraux.

PRIX PROPOSÉ OU PRIX DE VENTE
Total de la main-d'œuvre; matériaux; sous-traitants; coûts relatifs aux ventes; frais généraux et profit.

Exemple de feuille d'estimation

PROJET _____ ADRESSE _____ DATE _____ FEUILLE Nº _____

Description	Nº Morceaux	Dimensions	Total	Quantité	Unité	MAIN-D'ŒUVRE Coût Unitaire	MAIN-D'ŒUVRE Coût total	MATÉRIAUX Coût Unitaire	MATÉRIAUX Coût total	Total
									Somme partielle	
									Marge bénéficiaire	
									Total	
									TPS	
									Prix de la soumission	



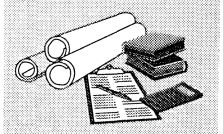
CHAPITRE 6

Gestion des travaux

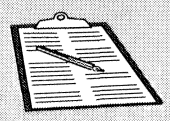
Contenu du chapitre

Le processus d'une rénovation 122
Établissement des dossiers des projets de travaux 123
Revue du projet 123
Réunion avant l'amorce de la rénovation 124
Calendrier des travaux 124
Démarrage 125
Calendrier des activités de construction 126
Contrôle du matériel 128
Protection du matériel 129
Liste de matériaux de rechange 129
Établissement des équivalents 130
Relations avec les fournisseurs 130
Limitation des pertes 130
Gestion du chantier 130
Modification du calendrier 131
Remplir les documents administratifs 132
Remplir les ordres de modification 132
Contrôle de la qualité 133
Communication des normes à tous les travailleurs 133
Reconnaissance d'un travail inférieur aux normes 133
Sécurité sur le chantier 134
Effets d'une mauvaise cote de sécurité 135
Comment la sécurité se répercute sur l'image de l'entreprise 135
Exigences de la Commission des accidents du travail (CAT) ou de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) 136
Matières dangereuses 136
Établissement d'un programme de sécurité 137
Prévention des défauts par l'assurance de la qualité 138
Problèmes types de rénovation 139
Comment éviter des problèmes pouvant vous coûter cher 139
Programme destiné à éliminer les problèmes 140
Maintenir votre programme d'assurance de la qualité 141
Avantages d'un programme d'assurance de la qualité 141
Annexes

Gestion des travaux



Votre tâche la plus importante avant l'amorce de la rénovation consiste à vous assurer que les travaux à effectuer sont clairement documentés et approuvés par le client.



Les rénovateurs emploient chacun une méthode différente pour régler le chevauchement entre les ventes et la production, mais ils doivent tous mettre en place un système efficace leur permettant de remettre entre les mains du personnel sur le chantier le dossier du projet monté par le vendeur...

Le processus d'une rénovation

Vous devez mettre en place un système d'autocontrôle pour le personnel sur le chantier afin de réduire les erreurs, d'éviter à refaire le travail, d'assurer la satisfaction du client et de fixer l'attention de l'employé sur les coûts et le calendrier des travaux.

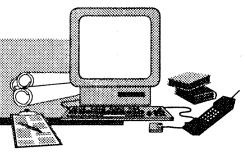
Le système de rénovation vise à :

- évaluer les travaux en détail avant de les entamer et à régler tous les problèmes pouvant être anticipés; et
- augmenter la rentabilité et à assurer la satisfaction du client.

Votre tâche la plus importante avant l'amorce de la rénovation consiste à vous assurer que les travaux à effectuer sont clairement documentés (à l'aide de plans, de devis descriptifs et de diagrammes) et approuvés par le client. Il est essentiel que le vendeur prépare correctement le dossier du projet de travaux qu'il doit remettre au personnel sur le chantier. Pour chaque projet de travaux, le vendeur doit monter un dossier renfermant les éléments suivants :

- deux exemplaires du contrat signé;
- deux exemplaires des plans signés;
- deux exemplaires du devis descriptif;
- l'estimation renfermant un résumé clair et concis des soumissions des sous-traitants, des listes de matériaux accompagnés de leur prix et de la source des prix;
- un rapport détaillé des promesses faites par le vendeur et des engagements qu'il a pris ainsi qu'une explication des attentes du client quant au travail final, c'est-à-dire son aspect visuel et tactile et la qualité de l'exécution. Ce rapport doit également fournir tout autre renseignement sur la personnalité du client, renseignement valable pour l'équipe de rénovation;
- le rapport d'inspection, y compris les photos et les vidéocassettes; et
- la clé du bâtiment où les travaux doivent être effectués, si besoin est.

Les rénovateurs emploient chacun une méthode différente pour régler le chevauchement entre les ventes et la production, mais ils doivent tous mettre en place un système efficace leur permettant de remettre entre les mains du personnel sur le chantier le dossier du projet monté par le vendeur; ainsi, peu d'information sera perdue, et le personnel sera moins confus.



Le processus de rénovation renferme une série d'activités, notamment les suivantes :

- signature du contrat;
- collecte du versement initial;
- établissement des dossiers des travaux;
- visite des lieux où seront effectués les travaux;
- réunion avec le client avant l'amorce de la rénovation;
- calendrier des travaux pour le projet;
- passation des contrats avec les sous-traitants;
- commande des matériaux faits sur demande;
- mise à jour régulière du calendrier;
- perception des acomptes;
- traitement des ordres de modification;
- inspection et contrôle de la qualité;
- inspection finale avec le client;
- perception du paiement final; et
- service de réparation.

Établissement des dossiers des projets de travaux

Certains rénovateurs n'utilisent aucun système de classement pour ranger les documents et les renseignements pertinents, et c'est pourquoi ils se demandent constamment «Où ai-je pu mettre cela ?» Lorsqu'une personne a besoin d'un document ou d'un renseignement, elle le demande aux autres et monte son propre dossier de données. Bien que ce système puisse fonctionner, il est inefficace.

Vous devez monter deux dossiers pour chaque projet de travaux :

- le **dossier du bureau** renfermant le contrat, les plans et les devis descriptifs, les renseignements sur la vente, les contrats de sous-traitance et leur montant, l'estimation détaillée des coûts de la main-d'œuvre et des matériaux pour chaque tâche, les ordres de modification, les bons de commande et autres engagements financiers, les confirmations, les permis, le calendrier des travaux, les renseignements sur le ou les clients et les notes.

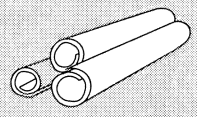
- la **pochette des travaux** renfermant les plans, les devis descriptifs, les détails du contrat, les exemplaires des ordres de modification, le calendrier des travaux, les renseignements sur le ou les clients, les numéros de téléphone des sous-traitants et des fournisseurs et les exemplaires des commandes de matériaux, qui seront utilisés par le directeur des travaux.

  Après l'achèvement des travaux, la pochette des travaux est ajoutée au dossier du bureau, puis le tout est classé.

Visite des lieux où seront effectués les travaux

Le vendeur, l'entrepreneur en rénovation et le directeur des travaux (ou vous-même si vous assumez les trois rôles) doivent visiter les lieux où seront effectués les travaux. Avant même de visiter les lieux, vous devez passer en revue les plans et les devis descriptifs et noter vos questions. La visite des lieux permettra à tous de discuter de la nature exacte du projet, d'examiner l'état actuel de la propriété et d'anticiper les problèmes éventuels.

Une visite efficace d'un projet moyen devrait prendre environ une heure. Cette visite doit vous permettre d'envisager une stratégie de rénovation et les détails de celle-ci.



Une visite efficace d'un projet moyen devrait prendre environ une heure.

Les questions types auxquelles vous devez répondre sont les suivantes :

- Comment protégerez-vous les alentours de l'habitation?
- Où entreposerez-vous les matériaux?
- Une toilette sera-t-elle disponible, sinon où pouvez-vous en installer une temporairement?
- Aurez-vous accès à un téléphone et, le cas échéant, où se trouvera-t-il?
- Comment les véhicules livrant les matériaux auront-ils accès au chantier?
- Où pouvez-vous placer le conteneur à ordures? et
- Les travailleurs pourront-ils utiliser les services publics sur le chantier?

Votre client peut avoir discuté de nombreuses options au cours du processus de conception et de soumission et peut penser qu'on en a tenu compte lorsque, en réalité, ce n'est pas le cas.

Réunion avant l'amorce de la rénovation

Dès que vous aurez visité les lieux, vous pourrez organiser une réunion avec votre client avant l'amorce de la rénovation. Cette réunion sera productive si vous y convoquez le vendeur, le rénovateur, le directeur des travaux et le client. Vous tenez une réunion pour plusieurs raisons, notamment les suivantes :

- présenter le client au directeur des travaux;
- veiller à ce que le client comprenne bien que le directeur des travaux est celui qui est responsable;
- discuter du contrôle des animaux de maison;
- examiner tranquillement avec le client les travaux précis qui seront effectués et ceux qui ne le seront pas pour qu'il n'y ait pas de mésentente ou différentes attentes;
- établir un horaire de travail avec le client;
- examiner le calendrier des activités;
- renseigner le client sur la façon de travailler avec ceux qui s'occuperont de la rénovation et ce à quoi on s'attend de chaque partie; et
- s'entendre sur l'état actuel de l'habitation et de la propriété.

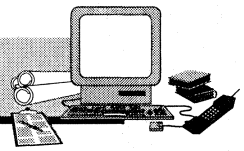
Révisez avec soin les plans et les stipulations du contrat avec le client. Si le client doit encore faire des choix ou souhaite modifier le contrat, voyez-y au cours de cette réunion ou donnez à votre client une échéance pour qu'il prenne sa décision finale.

Les problèmes éventuels devraient apparaître au cours de ces réunions. Votre client peut avoir discuté de nombreuses options au cours du processus de conception et de soumission et peut penser qu'on en a tenu compte lorsque, en réalité, ce n'est pas le cas.

Il vaut mieux établir les choix de votre client à ce stade, soit pendant que le client peut encore les inclure dans le contrat, plutôt que de se retrouver plus tard devant un client mécontent et désappointé.

Calendrier des travaux

La coordination des activités d'une rénovation peut devenir assez compliquée. C'est pourquoi la coordination d'une série de rénovations nécessite de bonnes compétences en planification et beaucoup d'entregent. Lorsque vous préparez le calendrier des travaux, vous devez tenir compte des sous-traitants et des fournisseurs. Pour que le produit final soit de qualité, il faut établir un bon calendrier des travaux qui permettra de veiller à ce que les matériaux soient livrés à temps et dans le bon ordre et de savoir où, quand et comment toutes les ressources disponibles doivent être dirigées sur les lieux des travaux. Un bon



cheval capable de gagner le Kentucky Derby a tout de même besoin d'un jockey pour remporter la course. Il en est de même pour le calendrier des travaux. Le jockey, c'est le directeur des travaux, mais au lieu d'utiliser un fouet de cuir comme le jockey, le directeur doit user de son intelligence et de son sens de l'humour et travailler fort.

Avantages du calendrier des travaux

Un bon calendrier des travaux vous permettra de visualiser la rénovation, de comprendre plus clairement les liens entre les tâches et de déterminer les tâches critiques. Il vous permettra d'utiliser à bon escient votre personnel et votre argent.

Un bon calendrier des travaux permettra à tous ceux qui participent au projet de communiquer efficacement. En outre, il facilitera la tâche du directeur des travaux.

Principes pour établir un calendrier des travaux

La première étape de l'établissement d'un calendrier des travaux consiste à déterminer les tâches qu'il faut accomplir pour assurer l'achèvement des travaux. Il s'agit de tâches variées comme la commande des matériaux, les dispositions concernant la main-d'œuvre, la souscription des assurances et les visites d'inspection, etc. Une liste de contrôle détaillée vous permettra de rendre compte de chaque tâche. La deuxième étape consiste à ordonner les tâches. Certaines tâches «critiques» doivent être accomplies avant que ne soit entamée la suivante, tandis que d'autres tâches peuvent être accomplies simultanément. C'est ce qu'on appelle la **méthode du chemin critique** d'établissement du calendrier des travaux. Cette méthode détermine le chemin le plus rapide pour achever les travaux.

La dernière étape consiste à ajouter à votre chemin critique des contraintes, telles que les contraintes du client que vous avez déterminées au cours de votre réunion avant l'amorce de la rénovation. En outre, dans l'établissement de votre calendrier, vous devez tenir compte d'autres facteurs comme un manque de main-d'œuvre, des imprévus en cas d'intempérie, votre liquidité et les dates de livraison des matériaux.

Grâce à la méthode du chemin critique, vous terminerez vos travaux dans les plus brefs délais tout en satisfaisant votre client et en générant un plus grand profit.

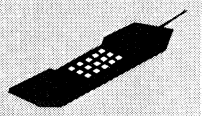
Démarrage

Utilisez une liste de contrôle décrivant les diverses tâches à accomplir pour un projet type. Cette liste varie selon la nature des travaux ou la manière dont les travaux sont répartis entre les employés et les sous-traitants.

La liste de contrôle doit être assez détaillée et doit être établie en fonction des travaux les plus complexes, qui vous demandent de prévoir plus d'éléments et d'activités.

Une liste de l'aperçu des activités de rénovation doit renfermer les éléments suivants :

- plans et permis;
- préparation du chantier;
- installations temporaires et services publics;
- excavation et nivellement;
- bétonnage;
- acier de construction;
- matériaux de bois;
- charpentiers;
- vitrage;
- maçonnerie;
- parement extérieur;
- pose des gouttières;
- toiture;
- plomberie;
- chauffage, ventilation et climatisation;
- installations électriques;
- isolation;
- cloisons sèches;
- menuiserie de finition;



Un bon calendrier des travaux permettra à tous ceux qui participent au projet de communiquer efficacement.

- matériaux de finition;
- étanchéité et calfeutrage;
- revêtement de sol et sous-couche;
- peinture et décoration;
- quincaillerie; et
- aménagement paysager.

Vous devez également affecter à chaque tâche un échéancier — le temps qu'il faudra pour accomplir chaque tâche du début à la fin.

Si des contretemps surviennent, vous n'aurez pas à changer la date d'achèvement, à moins que vous n'ayez utilisé toutes les heures supplémentaires prévues au calendrier pour parer aux imprévus.

Calendrier des activités de construction

Lorsque vous avez déterminé toutes les tâches à accomplir sur la liste de contrôle, ordonnez-les de manière à ce que les travaux soient exécutés le plus rapidement possible. Il s'agit du **chemin critique**.

Un chemin critique type que vous pourriez créer pourrait renfermer les éléments suivants : fondation, ossature, plomberie brute, isolation et cloisons sèches. Ces éléments sont appelés des **tâches critiques**, car chacune d'elle ne peut être entamée avant que ne soit terminée la tâche qui la précède. L'ossature ne peut pas être entamée avant que ne soit terminée la fondation, la plomberie et l'électricité brutes ne peuvent être effectuées avant que ne soit bâtie l'ossature, etc.

Pour savoir combien de temps il vous faudra pour terminer le projet, vous devez affecter un échéancier à chaque tâche. Le total des échéanciers des tâches critiques vous donnera le temps minimal requis pour achever les travaux.

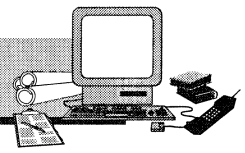
En vous fondant sur ces tâches et leur échéancier, vous pouvez prédire la date exacte de l'achèvement des travaux.

Si des contretemps surviennent, vous n'aurez pas à changer la date d'achèvement, à moins que vous n'ayez utilisé toutes les heures supplémentaires prévues au calendrier pour parer aux imprévus. Lorsque vous devez apporter des modifications, vous devez en informer le client au cours des réunions régulières que vous tiendrez avec lui.

Exemple de tâches et d'échéanciers

Pour un simple rajout, la liste des tâches critiques accompagnées de leur échéancier pourrait ressembler à la suivante :

Tâches	Échéancier (en jours)
Enlèvement des matériaux nécessaires	2
Désassemblage et démolition	2
Installations temporaires	1
Fondation	7
Poutre sous mur porteur	3
Imprévus	2
Ossature et fenêtres	5
Électricité brute	3
Isolation	2
Cloisons sèches	7
Imprévus	2
Apprêts	1
Finition	5
Peinture intérieure	6
Imprévus	2
Revêtement de sol en vinyle	1
Menuiserie et finition	3
Tapis	1
Nettoyage final	1
Appareils électroménagers	1
Imprévus	2
Inspection intérieure	1
Dernière inspection des travaux	1
Total des échéanciers	**61**



Contretemps types

Des heures supplémentaires sont nécessaires pour parer aux imprévus en cas de problèmes, que vous ne pouvez généralement pas contrôler, par exemple :

- votre commande d'armoires est en suspens et sera retardée d'une semaine;
- l'installateur du parement extérieur a glissé et est tombé par la fenêtre du salon;
- le client est mécontent de la cloison sèche et veut que le salon soit refait;
- le toit coule et endommage le plafond en y laissant des marques d'eau; et
- au cours de la peinture, la baignoire a été endommagée et doit être remplacée.

D'autres tâches non critiques à l'achèvement du projet peuvent être incluses dans les échéanciers des tâches critiques. Par exemple, le parement extérieur ne peut être entamé avant que ne soit terminée l'ossature, mais il n'est pas nécessaire qu'il soit achevé avant de commencer la plomberie, l'électricité et la menuiserie brutes.

Il faut avoir beaucoup de discipline pour respecter le calendrier. Il semble plus facile de planifier les travaux au jour le jour et de laisser les travaux se dérouler à leur propre rythme.

Si vous ne fonctionnez pas selon votre calendrier et que vous ne contrôlez pas le déroulement des travaux, vous perdrez bien des journées de travail. Le sentiment d'urgence au début des travaux ne semble pas être aussi fort qu'à mesure qu'on se rapproche de la date d'achèvement.

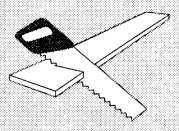
Les calendriers des travaux ont du sens pour les personnes vouées à ce secteur depuis longtemps, mais ils sont uniques aux yeux du client. La situation peut devenir compliquée lorsque plusieurs travaux doivent être effectués simultanément.

L'établissement d'un calendrier renfermant diverses activités de construction est un exercice intéressant, car l'aspect de la main-d'œuvre et de l'approvisionnement en matériaux représente toujours un facteur contraignant. C'est pourquoi certains rénovateurs préfèrent travailler avec un seul fournisseur se spécialisant dans les armoires ou un seul entrepreneur en plomberie.

En cas de conflits ou de contretemps, vous devez modifier le calendrier de tous vos projets et en aviser les clients. Rappelez-vous que vos clients ne seront pas du tout impressionnés si vous apportez trop de modifications pouvant être évitées.

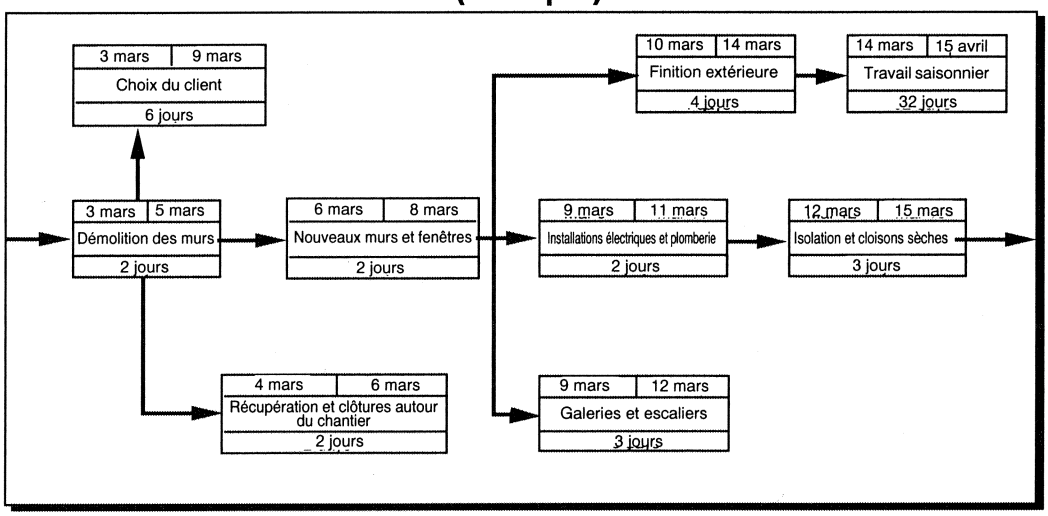
Les modifications apportées manuellement à vos calendriers des travaux peuvent prendre beaucoup de temps; cependant, si elles le sont par ordinateur, le traitement ne prendra que quelques minutes, et vos nouveaux calendriers seront prêts à l'emploi.

Même un rénovateur chevronné peut tirer avantage de l'ordinateur dans l'établissement de ses calendriers. Si l'établissement du calendrier des travaux est effectué manuellement, vous ralentissez les travaux; cependant, si vous avez recours à un ordinateur, vous pouvez grandement limiter les durées d'interruption et épargner beaucoup d'argent.

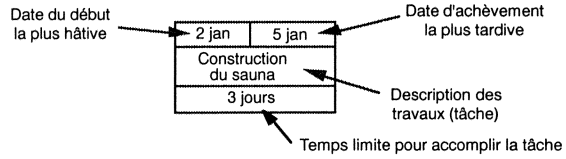


Le sentiment d'urgence au début des travaux ne semble pas être aussi fort qu'à mesure qu'on se rapproche de la date d'achèvement.

Calendrier des travaux établi selon la méthode du chemin critique (exemple)



Bloc de tâche type

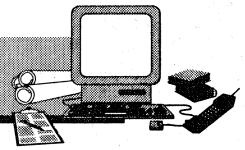


Contrôle du matériel

En général, il n'est pas difficile de trouver le matériel nécessaire, mais, dans le choix de certains matériaux, il faut tenir compte de certains éléments. Par exemple, si vous commandez des articles comme des fenêtres ou des portes faites sur mesure, des fermes, certains types de revêtement de sol et armoires, vous devez passer votre commande bien à l'avance pour donner aux fournisseurs le temps de les fabriquer et de les livrer.

Puisque le stock des fournisseurs est limité et que la demande d'articles spéciaux est forte, vous pourriez être forcé d'attendre votre commande en raison des longs délais de production. C'est pourquoi vous devez envoyer vos bons de commande bien avant la date requise pour accorder à votre fournisseur le délai de production nécessaire. Vos bons de commande doivent indiquer la date à laquelle vous devez recevoir les matériaux sur le chantier.

Assurez-vous bien que votre client fait ses choix à temps pour que les matériaux soient livrés au chantier au moment opportun. Votre calendrier des travaux doit renfermer le processus des choix pour vous assurer que toutes les commandes sont passées à temps.



Protection du matériel

Il est primordial que les bons types de matériaux et les quantités requises soient à votre portée sur le chantier **lorsque vous en avez besoin** pour éviter les retards.

Établissez une bonne relation professionnelle avec vos fournisseurs pour vous assurer que les matériaux seront livrés à temps.

La livraison au moment opportun signifie que les matériaux nécessaires pour effectuer les travaux sont livrés juste avant que vous en ayez besoin et non d'avance. Ainsi, les matériaux n'étant pas entreposés sur le chantier, ils ne bloquent pas le chemin et ne nuisent pas à la production.

Les matériaux qui sont livrés plus tôt que prévu peuvent être endommagés ou volés. En général, les matériaux s'endommagent lorsque vous ne disposez d'aucun entrepôt où les ranger ou que vous les déplacez.

Vous pouvez réduire les dommages causés aux matériaux entreposés sur le chantier en :

- prenant des dispositions avec le client pour empêcher l'accès à certaines pièces de l'habitation;
- installant un abri temporaire;
- modifiant le calendrier pour faire livrer les matériaux au moment opportun; et
- plaçant les matériaux là où vous en avez besoin.

Le vol pose parfois un problème sur certains chantiers. Souvent, on vole quelques bouts de bois, mais parfois il s'agit de matériaux principaux. Si vos matériaux ne sont pas entreposés dans un endroit sûr, votre assurance ne couvrira pas les matériaux volés. Cela signifie que tous les matériaux doivent être livrés au moment opportun et mis sous clef, si cela est possible. La protection de la propriété de votre client est également importante; puisque de nombreuses personnes travaillent sur le chantier, le client se fait parfois voler une fenêtre ou une porte de maison ou même un mur entier.

Vous pouvez prendre de nombreuses mesures pour réduire le vol, notamment les suivantes :

- veillez à la sûreté du chantier pour que les objets ne disparaissent pas facilement;
- faites livrer vos matériaux au moment opportun et à l'endroit exact où vous en avez besoin;
- marquez les matériaux;
- communiquez clairement à vos fournisseurs que vous n'êtes pas responsable des matériaux livrés trop tôt; et
- assurez-vous que l'activité quotidienne sur les chantiers est continue.

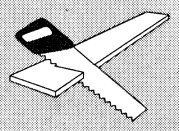
Liste de matériaux de rechange

À l'occasion, vos commandes de matériaux sont différées, ou les matériaux ne sont simplement pas disponibles lorsque vous en avez besoin. En général, vous décidez des matériaux de rechange lorsqu'une telle situation se présente, quoique vous devriez toujours être bien préparé.

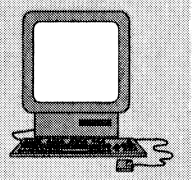
Lorsque vous employez des matériaux de rechange :

- n'installez pas des matériaux de qualité inférieure;
- vérifiez si les nouveaux matériaux sont compatibles avec ceux qui sont déjà installés (vérifiez les couleurs, les dessins, les textures et la taille); et
- assurez-vous que votre client en a été informé et qu'il approuve cette substitution selon votre contrat.

Si les matériaux de rechange sont de qualité supérieure, cela peut vous coûter plus cher sur le coup, mais vous épargnez de l'argent à long terme, puisque vous ne retardez pas le projet et éliminez ainsi des frais de crédit supplémentaires. Si les fournisseurs en sont les responsables, c'est à eux d'assumer la différence de prix.



La livraison au moment opportun signifie que les matériaux nécessaires pour effectuer les travaux sont livrés juste avant que vous en ayez besoin et non d'avance.



Si les matériaux de rechange sont de qualité supérieure, cela peut vous coûter plus cher sur le coup, mais vous épargnez de l'argent à long terme, puisque vous ne retardez pas le projet et éliminez ainsi des frais de crédit supplémentaires.

Établissement des équivalents

Le Code du bâtiment régit divers éléments de la construction. La certification ACNOR, ou une certification semblable, doit être apposée sur de nombreux produits.

Si vous substituez des produits, il est primordial que vous vérifiiez si de telles certifications ont été apposées sur les produits de rechange, particulièrement sur ceux qui sont importés. Les fournisseurs ne vérifient pas toujours si leur produit est importé ou si un produit de rechange a été livré.

Lorsqu'on parle de pertes, on parle de matériaux mal utilisés ou endommagés, du surplus de matériaux non retourné pour obtenir un crédit, du ralentissement des employés ou des travaux et des erreurs commises en raison d'un manque de jugement.

Relations avec les fournisseurs

Les fournisseurs jouent un rôle important quant au bon déroulement des travaux de rénovation. Votre relation professionnelle avec vos fournisseurs doit être précisée dans le contrat.

Lorsque vous prenez des dispositions avec votre fournisseur, vous devez tenir compte de certains éléments, notamment les suivants :

- la capacité du fournisseur de livrer le matériel;
- l'utilisation de bons de commande;
- l'avis de livraison;
- la qualité du produit;
- le retour du surplus de matériaux; et
- l'échange de matériel de qualité inférieure.

Pour aider votre fournisseur à livrer le matériel, n'oubliez pas :

- un accès raisonnable;
- le nettoyage du chantier; et
- les escaliers.

Limitation des pertes

Beaucoup des rénovateurs dépensent inutilement. Vous pouvez dépenser ou économiser beaucoup d'argent — cela dépend de la manière dont les travaux sont exécutés. Ce qui vous coûte le plus cher, c'est les pertes.

Les matériaux et la main-d'œuvre constituent votre plus grosse dépense, et une mauvaise gestion de l'un ou l'autre peut vous coûter cher. Lorsqu'on parle de pertes, on parle de matériaux mal utilisés ou endommagés, du surplus de matériaux non retourné pour obtenir un crédit, du ralentissement des employés ou des travaux et des erreurs commises en raison d'un manque de jugement.

Vous pouvez éliminer, ou du moins réduire, la plupart des pertes grâce à une bonne planification. La limitation des pertes commence par la mise en œuvre de bons systèmes que vous devez par la suite respecter en suivant les procédures dans le bon ordre et régulièrement.

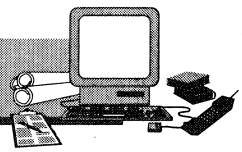
Gestion du chantier

La gestion du chantier comporte les quatre activités suivantes :

- la planification;
- l'établissement du calendrier des travaux;
- la mise en œuvre; et
- la surveillance.

Ces activités ont toutes lieu, que les travaux soient bien ou mal surveillés.

Un bon directeur des travaux est chargé d'abord et avant tout d'utiliser efficacement la main-d'œuvre et de veiller à éliminer les dangers sur le chantier. Cela nécessite la participation des employés et des sous-traitants.



En outre, il doit posséder les aptitudes nécessaires à l'établissement des calendriers des travaux pour la main-d'œuvre et les employés, et surveiller ces derniers. Ainsi, il doit être capable de juger combien de travailleurs doivent être affectés à l'exécution des travaux et décider des sous-traitants et des employés pouvant travailler simultanément sur les lieux. Vous aurez peut-être à revisiter les lieux souvent pour accomplir une tâche afin de respecter l'horaire de votre client. Fixez avec votre client une date convenable pour chacune de vos visites.

Ne laissez pas vos sous-traitants à forfait travailler selon leur propre horaire. En tant que directeur des travaux, vous devez exiger d'eux leur engagement à être ponctuel et à terminer leur travail.

Dans certains cas, les travaux doivent être inévitablement retardés et vous devez rattraper le temps perdu. Confronté à de telles situations, vous devez être prêt à négocier avec vos sous-traitants.

Enfin, vous devez décider des tâches de chacun sur le chantier. Si vous n'êtes pas le directeur des travaux, vous devez avoir assez de confiance en votre directeur des travaux pour lui déléguer le plein pouvoir sur les lieux des travaux, y compris le renvoi des sous-traitants.

Le directeur des travaux doit solliciter la collaboration et l'appui de son client pour être capable de bien gérer le chantier. Sans cette collaboration, il pourrait y avoir des conflits et le bon climat pourrait se dégrader. Il est primordial que le directeur des travaux et toute personne participant au projet établissent de bons rapports avec le client.

Modification du calendrier

Il est primordial que vous sollicitiez la collaboration des sous-traitants clés pour respecter les délais prévus. Expliquez à chacun d'eux les conséquences que peuvent entraîner le non-respect du calendrier des travaux. La collaboration et la souplesse exigées des sous-traitants doivent être stipulées dans leur contrat.

C'est à vous qu'il incombe de tenir vos sous-traitants informés et de veiller à ce que le chantier soit ordonné pour leur permettre d'exécuter leur travail convenablement. Si les sous-traitants se présentent sur les lieux et que les travaux ne sont pas prêts à être entamés, cela pourrait vous coûter cher.

Lorsque vos sous-traitants ne s'appliquent pas bien à leur travail ou que des problèmes surgissent, vous devez

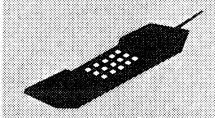
Montrez-vous sensible aux préoccupations de vos travailleurs et de votre client

Les travailleurs ne produisent du travail haut de gamme que lorsqu'ils aiment leur emploi. Montrez-vous sensible aux préoccupations de vos travailleurs et de votre client.

Vous devez porter attention à l'hygiène et à la sécurité au travail, aux calendriers des travaux irréalistes, aux matériaux de qualité inférieure, etc.

Les plus grandes préoccupations des sous-traitants sont les annulations et les urgences. Les sous-traitants se voient parfois offrir un contrat de travaux débutant trois jours plus tard, puis reçoivent un avis la veille les informant que les travaux ne sont pas prêts à être entamés. Cela incite les sous-traitants à surcharger leur horaire, car ils s'attendent à des annulations.

Il peut arriver que des travaux soient urgents, mais ils ne le sont pas tous. Les sous-traitants sont particulièrement irrités lorsqu'on leur demande d'effectuer des travaux urgents et que, après leur départ, le chantier demeure inoccupé pendant trois jours. Ne criez pas au loup trop souvent.



...vous devez avoir assez de confiance en votre directeur des travaux pour lui déléguer le plein pouvoir sur les lieux des travaux, y compris le renvoi des sous-traitants.

les en aviser. Ce que nous affirmons peut vous sembler évident, mais vous devez retenir que si les travaux nécessitent des réparations ou doivent être achevés par d'autres travailleurs plus tard, vous perdrez du temps et de l'argent.

Remplir les documents administratifs

Si vous perdez des documents, on pourrait ne pas vous payer.

Vous devez également être compétent lorsque vous communiquez par écrit. Les documents administratifs constituent votre principal véhicule de communication avec votre personnel de bureau, vos fournisseurs et vos inspecteurs.

Les documents administratifs peuvent comporter ce qui suit :

- bons de commande;
- vérification des lettres de transport;
- ordres de modification;
- modifications aux plans;
- défauts;
- pénuries de matériaux;
- mises à jour des calendriers;
- rapports quotidiens et hebdomadaires; et
- rapports d'hygiène et de sécurité au travail.

En général, il est préférable d'utiliser des formulaires standard pour que les intéressés puissent savoir où trouver les renseignements importants et comprendre ce que signifient ces renseignements.

Il est également primordial que vos renseignements soient précis. Vous pourriez consulter des projets antérieurs pour trouver des renseignements comme la durée d'une tâche particulière, les problèmes liés aux sous-traitants ou aux matériaux, la manière dont on a réglé certains problèmes, et ainsi de suite.

Remplir les ordres de modification

Vous devez absolument remplir correctement les ordres de modification et les signer. Les ordres de modification font partie du contrat et peuvent entraîner des frais considérables. Si vous perdez des documents, on pourrait ne pas vous payer.

Parmi les éléments que doit renfermer un ordre de modification, mentionnons les suivants :

- la date de l'ordre de modification;
- les éléments modifiés;
- les choix du client;
- le temps que prendront les travaux occasionnés par les modifications;
- les frais supplémentaires ou les crédits associés aux modifications;
- la signature du client; et
- votre signature.

Vous pouvez régler l'ordre de modification avec le client et calculer les frais que les modifications occasionneront ou, si vous n'exercez pas ces fonctions, laisser votre directeur des travaux s'occuper de cette tâche. Idéalement, vous devriez voir aux modifications, car elles peuvent se répercuter sur l'aspect financier et le calendrier des travaux. Des exemplaires de tous les ordres de modification signés doivent être remis aux intéressés.

Il serait judicieux de remplir un ordre de modification même s'il n'occasionne aucuns frais supplémentaires, car il s'agit d'un document certifiant que toutes les parties approuvent les modifications.

Assurez-vous que le chantier est bien ordonné et sécuritaire

Un chantier bien nettoyé et ordonné non seulement crée une image publique positive, mais encore favorise la productivité sur le chantier et assure la sécurité des travailleurs et des occupants.

Les déchets laissés sur le chantier empêchent les gens de se concentrer sur les affiches et peuvent faire obstacle à l'installation des services ou au travail extérieur.

Il est primordial de faire un suivi des modifications pour vous assurer que vos employés ou vos sous-traitants les incorporent dans l'exécution des travaux. Vous devrez probablement réviser le calendrier des travaux pour y inclure les modifications.

Contrôle de la qualité

En vous efforçant de respecter votre calendrier, vous pourriez ne pas prendre le temps de bien faire votre ouvrage et, par conséquent, votre client pourrait se plaindre de problèmes qui vous demanderont du temps. Bref, vos travaux vous coûtent deux fois plus cher.

Communication des normes à tous les travailleurs

Vous devez communiquer à tous vos travailleurs vos attentes en ce qui a trait à la qualité de leur travail. Votre entreprise doit prospérer en étant réputée pour la qualité qu'elle offre.

Les exigences concernant la qualité sont établies par votre entreprise et sont reflétées en partie dans les plans et les devis descriptifs. Les soumissionnaires connaissent les exigences du Code du bâtiment et les attentes en examinant les devis descriptifs du projet. Cependant, la qualité des travaux dépasse souvent les attentes; de fait, on peut le constater d'après la manière dont on s'est appliqué à l'exécution des travaux.

Vous devez souvent vous réunir avec vos sous-traitants avant l'amorce des travaux pour réviser avec eux leurs tâches et vous assurer qu'ils ont bien compris vos attentes. Tirez au clair les idées fausses au cours de votre réunion et établissez une norme de qualité minimale pour le produit final.

Dans de nombreux cas, vos normes de qualité peuvent dépasser celles du secteur. Par exemple, la norme du secteur peut demander l'application de deux couches de plâtre adhésif pour la texture d'un plafond, tandis que la vôtre en exige trois.

Reconnaissance d'un travail inférieur aux normes

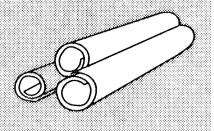
Vous, ou le directeur des travaux, devez inspecter régulièrement les travaux effectués pour déceler les anomalies et les problèmes éventuels et mettre votre calendrier des travaux à jour. Votre inspection doit être complète et détaillée.

Vous devez connaître tous les éléments essentiels de chaque étape du projet et savoir quoi et quand inspecter.

Vous devez bien comprendre le Code du bâtiment et les règlements municipaux. Vous devez être capable de reconnaître si les conduits d'air sont bien installés et vérifier à l'œil si leur taille est conforme. C'est en grande partie de l'expérience que vous détiendrez votre savoir-faire.

La qualité ne s'applique pas uniquement à la norme de travail, mais également aux matériaux fournis. Vous devez surveiller de près la main-d'œuvre et les matériaux pour vous assurer qu'ils respectent les normes convenues.

Votre entreprise doit prospérer en étant réputée pour la qualité qu'elle offre.



Dans de nombreux cas, vos normes de qualité peuvent dépasser celles du secteur.

Sécurité sur le chantier

L'hygiène et la sécurité au travail sont devenues une grande préoccupation à travers le Canada. Les groupes d'études formés dans la plupart des provinces révèlent que la construction d'habitations a le taux d'accidents le plus élevé dans l'ensemble du secteur de la construction.

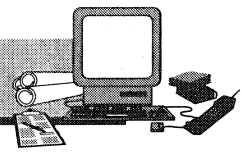
Un autre avantage, c'est que vous faites bonne impression et montrez à vos travailleurs que vous vous souciez de leurs intérêts.

Outre les exigences de la loi, un programme de sécurité sur les chantiers pourrait vous donner de nombreux avantages, qui peuvent parfois être économiques pour vous et vos sous-traitants. Un autre avantage, c'est que vous faites bonne impression et montrez à vos travailleurs que vous vous souciez de leurs intérêts. De plus, le propriétaire de l'habitation apprécie un chantier propre où les risques de blessure sont moindres.

Nous sommes tous assujettis aux règlements provinciaux sur l'hygiène et la sécurité au travail. Ces règlements précisent les exigences s'appliquant à diverses situations. Gardez des exemplaires de ces règlements et respectez-les.

Sensibilisez et formez vos travailleurs pour assurer leur sécurité. Votre entreprise doit établir et appliquer des lignes de conduite minimales sur la sécurité à l'intention des travailleurs sur les chantiers pour qu'en cas d'accident vous puissiez prouver que vous avez exercé une diligence raisonnable. Parmi les dispositions sur la sécurité du travail que vous devez prendre, mentionnons les suivantes :

- Équipement de protection individuelle :
  - casques de sécurité;
  - protection pour les yeux;
  - bottes;
  - habits protecteurs.
- Directives de premiers soins.
- Lieux propres.
- Entrées et sorties sécuritaires.
- Équipement :
  - cordons électriques et mise à la terre électrique;
  - protecteurs;
  - normes du fabricant.
- Bouteilles à gaz comprimé :
  - doivent être en position verticale et rangées de manière à ce qu'elles ne tombent pas.
- Protection pour éviter les chutes
  - les travailleurs doivent être protégés afin d'éviter les chutes lorsqu'ils travaillent à une distance de 3,5 mètres du sol ou plus.
- Échelles :
  - échelles de construction complètes avec des hourdis en béton;
  - utilisation de sabots de sûreté;
  - fixation des échelles;
  - l'échelle doit dépasser d'un mètre la surface où les travailleurs débarquent de l'échelle;
  - les échelles transformables doivent avoir au moins un mètre de chevauchement;
  - ne pas utiliser les deux dernières marches du haut d'un escabeau pour travailler.
- Ouvertures dans les planchers, les murs et le toit :
  - doivent être couvertes ou des garde-corps doivent être installés autour d'elles.
- Échafauds (les exigences peuvent varier) :
  - entretoisement pour éviter un mouvement latéral;
  - fixés verticalement à chaque 4,6 mètres et horizontalement à chaque 6,4 mètres;
  - planches d'une largeur d'au moins 500 mm;



- planches d'une longueur d'au moins 150 mm mais ne dépassant pas 300 mm;
- les planches doivent être bien fixées et inspectées.

- Garde-corps :
  - traverse supérieure de 0,92 m à 1,07 m;
  - traverse intermédiaire.

Certaines infractions sont évidemment plus sérieuses que d'autres, et nombre d'entre elles passent inaperçues jusqu'à ce qu'un accident s'ensuive.

Poursuites judiciaires

Le bureau de l'hygiène et de la sécurité au travail peut vous poursuivre pour infraction à la Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail, qu'un accident soit arrivé ou non. Voici quelques exemples de procès :

- Une entreprise en rénovation s'est vu imposer une amende de 1 100 $ pour ne pas avoir veillé à ce que des échafauds soient construits et utilisés comme le stipulent les règlements. En outre, elle a dû payer une amende de 100 $ pour ne pas avoir veillé à ce que ses travailleurs portent des casques de sécurité. Enfin, d'autres plaintes ont été portées contre elle en raison d'infractions pour lesquelles on lui avait fait parvenir un avis de contravention.

- Une entreprise s'est vu imposer une amende de 2 000 $ pour avoir manqué de poser des garde-corps autour des ouvertures ou d'avoir couvert ces dernières comme l'exigent les règlements. Des plaintes ont été portées contre elle à la suite d'une chute d'un travailleur par une ouverture sur le chantier.

- Une autre entreprise a dû payer une amende de 900 $ pour ne pas avoir veillé à ce que les échafauds respectent les exigences des règlements sur l'hygiène et la sécurité au travail. Des plaintes ont été portées contre elle à la suite d'infractions semblables. Il n'y a eu aucun accident.

Effets d'une mauvaise cote de sécurité

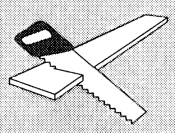
Les effets économiques d'une mauvaise cote de sécurité peuvent vous nuire et nuire à vos ouvriers à court et à long terme.

À court terme, le travail sera interrompu. Le blessé peut être un travailleur indispensable et devoir s'absenter quelques heures, voire quelques mois. Vous devrez alors remettre le travail jusqu'au retour de votre travailleur ou dénicher un remplaçant. Cette interruption peut se répercuter sur l'ensemble du calendrier des travaux si le travailleur blessé est difficile à remplacer. Si vous devez dénicher un remplaçant, le processus d'embauche peut prendre du temps. Le nouvel employé peut également avoir besoin de formation, selon le niveau de compétence exigé.

Une mauvaise cote de sécurité peut également entraîner des inspections de sécurité fréquentes, des amendes pour infractions en matière de sécurité, l'augmentation de vos primes et de celles de vos ouvriers exigées par la Commission des accidents du travail (CAT) ou la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), ce qui réduit les profits que vous faites sur les projets.

Comment la sécurité se répercute sur l'image de l'entreprise

Vos lignes de conduite en matière de sécurité sur les chantiers se reflètent généralement dans l'apparence du chantier. Règle générale, plus un chantier est propre et ordonné, plus il est sécuritaire.



Règle générale, plus un chantier est propre et ordonné, plus il est sécuritaire.

Il est avantageux de faire bonne impression auprès des amis, des voisins et des membres de la parenté de vos clients. Ces derniers seront ravis de la qualité de la rénovation et de l'attention que vous leur portez, ce qui pourrait vous amener d'autres contrats.

Un chantier propre se répercute également sur ceux qui travaillent sur le chantier. Si votre chantier est propre et ordonné, vos travailleurs peuvent faire un meilleur travail et être plus efficaces. En outre, ils seront probablement plus enclins à collaborer avec leur directeur des travaux et à garder le chantier propre et ordonné.

C'est le client qui, en bout de ligne, est responsable d'assurer les personnes sur le chantier, qu'elles soient embauchées par vous ou par les sous-traitants.

Certains inspecteurs de sécurité se déplacent à divers chantiers de construction pour inspecter les lieux et y déceler les défauts. Leur travail consiste à protéger vos travailleurs et à réduire le nombre de réclamations.

Exigences de la Commission des accidents du travail (CAT) ou la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

La raison d'être de la CAT ou de la CSST, c'est d'assurer votre protection ainsi que celle du travailleur et du client. Grâce à cette dernière, les frais médicaux en entier et le remplacement du revenu du travailleur sont couverts en cas d'accident sur les lieux du travail. Cette couverture vous protège ainsi que votre client contre les réclamations d'un travailleur blessé. C'est pourquoi, il est primordial de vous inscrire à la CAT ou à la CSST et de payer vos primes.

Toute entreprise ayant des employés doit s'inscrire à la CAT ou à la CSST et être couverte par l'une de ces commissions. Vous devez remplir un formulaire d'inscription au début de l'année et estimer les salaires annuels de vos employés. Vos primes seront alors évaluées selon le total des salaires.

Vous devez donner des directives à vos travailleurs sur ce qu'il faut faire en cas d'accident. Si quelqu'un se blesse et a besoin de soins médicaux, vous devez en être avisé et soumettre un rapport à la CAT ou à la CSST avant la date limite.

Il serait judicieux que le client s'adresse à la CAT ou à la CSST pour vérifier si vous et tous les sous-traitants y êtes inscrits et payez vos primes— sinon, il pourrait être tenu responsable du paiement des primes ou des blessures subies par des travailleurs qui ne sont pas assurés.

Matières dangereuses

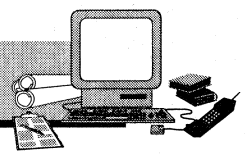
Le **Système d'information des matières dangereuses utilisées au travail** est un système régi par la loi pour fournir des renseignements sur les dangers et les précautions d'emploi relatifs aux matières dangereuses utilisées au travail. Cette loi s'applique à toutes les provinces et territoires canadiens.

La loi fédérale exige que les fournisseurs de matières dangereuses donnent des renseignements sur leurs produits en y apposant des étiquettes ou en y joignant des fiches techniques sur la sécurité des substances.

Les règlements provinciaux exigent que vous informiez vos travailleurs sur les risques associés à l'utilisation de certains produits et matériaux et que vous mettiez en œuvre des pratiques sécuritaires de travail.

Pour être conforme à la loi, vous devez :

- déterminer quels produits chimiques ou matières biologiques utilisés au travail sont nocifs et déterminer les chantiers qui en font usage ou les fabriquent;
- déterminer quels produits sont contrôlés et répondent aux critères de l'une ou l'autre des catégories suivantes : Gaz comprimés, Matières inflammables et combustibles, Matières



comburantes, Matières toxiques et infectieuses, Matières corrosives et Matières dangereusement réactives. Bien qu'aucune liste de produits contrôlés n'ait été établie, le matériel étiqueté d'un ou plusieurs symboles précis constitue un produit contrôlé;

- obtenir une fiche technique sur la sécurité des substances décrivant les dangers et les précautions d'emploi du matériel. Le fournisseur doit veiller à ce que cette fiche accompagne la marchandise qu'il vous vend. Nous vous recommandons :
  - d'examiner la fiche et de vous assurer que les habitudes de travail sont sécuritaires; et
  - de produire des photocopies de la fiche et de les afficher sur les chantiers;
- vous assurer que tous les contenants sont étiquetés convenablement. Le fournisseur doit apposer une étiquette sur les contenants de tous les produits contrôlés. Lorsque vous, le fournisseur ou le sous-traitant transférez le contenu d'un contenant dans un autre contenant, vous devez y attacher l'étiquette renfermant les précautions d'emploi;
- établir un programme de formation sur les lieux du travail, en collaboration avec le Comité d'hygiène et de sécurité du travail, programme destiné aux travailleurs en contact avec des produits contrôlés;
- informer le propriétaire et les occupants des procédures à suivre sur le chantier et des exigences du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail.

Établissement d'un programme de sécurité

L'établissement d'un programme efficace d'hygiène et de sécurité au travail est un excellent moyen de favoriser la sécurité sur les lieux de travail et, en cas de poursuites judiciaires à la suite d'un accident, de prouver que vous avez exercé une diligence raisonnable. Vous devriez franchir les étapes suivantes :

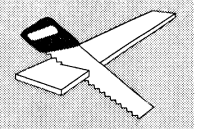
Soyez engagé — Le facteur le plus important pour avoir une bonne cote de sécurité, c'est d'être engagé.

Encouragez votre personnel à se soucier de la sécurité — Encouragez votre personnel à se soucier de l'aspect hygiène et sécurité au travail et expliquez les procédures au propriétaire et aux occupants de l'habitation.

Établissez des plans de travail reflétant l'hygiène et la sécurité au travail — Pour ce faire :
- déterminez les dangers;
- établissez des procédures de travail permettant d'éviter ou de limiter ces dangers;
- assurez-vous que les directives nécessaires ont été fournies à vos travailleurs; et
- déterminez les responsabilités du directeur des travaux et des travailleurs.

Donnez à votre personnel une orientation — Fournissez des renseignements sur la manière de déterminer et de limiter les dangers, d'utiliser en toute sécurité l'équipement et de répondre aux urgences. Les jeunes travailleurs et ceux qui manquent d'expérience dans leur poste sont ceux qui courent le plus grand risque de se blesser. Un directeur des travaux compétent doit les surveiller de près.

Menez régulièrement des inspections — Ces inspections peuvent viser à :
- améliorer la communication avec les travailleurs;
- déterminer les conditions dangereuses;
- déterminer les habitudes de travail dangereuses;
- prendre des mesures de correction; et
- faire un suivi.



Les jeunes travailleurs et ceux qui manquent d'expérience dans leur poste sont ceux qui courent le plus grand risque de se blesser. Un directeur des travaux compétent doit les surveiller de près.

Enquêtez sur les accidents — Vous êtes obligé de rapporter au bureau de l'hygiène et de la sécurité au travail les décès ou les accidents sérieux sur les lieux de travail. Aussitôt qu'un accident arrive, vous devez enquêter pour déterminer les facteurs qui y ont contribué et les mesures de prévention pour que cela ne se reproduise plus.

Évaluation — Vous devez réviser annuellement votre programme.

Mieux vaut prévenir que guérir : évitez de désappointer votre client.

Prévention des défauts par l'assurance de la qualité

Mieux vaut prévenir que guérir : évitez de désappointer votre client.

Qu'il s'agisse de problèmes liés à la fondation, à l'isolation, aux armoires ou au revêtement de sol, ils sont tous le résultat direct de matériaux de mauvaise qualité ou inadéquats ou d'une mauvaise qualité d'exécution.

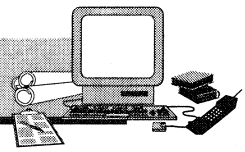
La **qualité** s'applique à tous les éléments, y compris les matériaux, la conception, l'exécution des travaux, les relations clients et l'attitude.

Comment trouver la cause

Comment pouvez-vous trouver la cause des problèmes courants? Tout défaut ou problème lié à la rénovation peut être causé par :

- des matériaux défectueux;
- un travail mal fait ou inopportun;
- une défaillance du système, car des produits incompatibles ont été assemblés ou les matériaux ont été mal utilisés; ou
- une combinaison des éléments susmentionnés.

La défaillance d'un système est la chose la plus difficile à analyser.



Problèmes types de rénovation

L'assortiment de nombreux éléments différents et nouveaux dans une maison existante augmente les risques qu'une rénovation tourne mal. Les matériaux changent souvent de forme ou de taille après avoir été installés ou ne s'harmonisent pas avec les éléments existants. Cela entraîne d'autres problèmes et devient un cercle vicieux.

Vous devez déterminer ce qui ne va pas avant de pouvoir y remédier. Il s'agit là de la tâche la plus difficile, car trouver la cause des problèmes peut devenir une science compliquée. Par exemple, une annexe à haut rendement énergétique agira différemment des autres pièces de la maison. Cependant, lorsque vous avez déterminé la cause du problème, la solution devient souvent très évidente.

Les produits défectueux sont normalement faciles à détecter. Les fabricants changent constamment leurs procédures de l'assurance de la qualité des produits pour éliminer les défauts de manufacture, mais elles ne sont pas parfaites.

Une brève inspection des matériaux avant de les installer peut éventuellement vous faire épargner du temps et de l'argent.

Il est difficile de déceler les problèmes lorsqu'ils sont liés à une mauvaise exécution des travaux, car la méthode de construction devient une partie du système de l'habitation; ainsi, on peut confondre les problèmes liés à l'exécution des travaux à ceux du système lui-même.

En outre, il est difficile d'analyser les causes des problèmes liés à des assemblages de matériaux, car on se demande si la cause provient des matériaux ou de la manière dont ils ont été assemblés.

Prenons l'exemple d'un plancher qui craque. Pourquoi craque-t-il? S'agit-il du faux-plancher qui se décolle, de l'utilisation d'une mauvaise colle ou de mauvais clous, d'une contamination ou d'une défectuosité de la colle, d'une perte de volume des solives humides rattachées aux solives sèches — ou d'une combinaison de ces causes possibles?

Comment éviter les problèmes pouvant vous coûter cher

Vous pouvez éviter la plupart des problèmes si vous intervenez rapidement. Il ne s'agit pas seulement de trouver une solution, mais d'en trouver une qui ne **coûtera pas trop cher**.

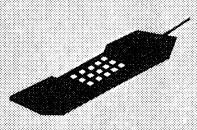
Par exemple, pour construire un plancher qui ne fait pas de ressort et ne craque pas, vous pouvez utiliser des solives de courte portée et vous assurer que le faux-plancher est collé et vissé solidement aux solives. Ce plancher ne craquera pas et sera très solide.

Cependant, cela coûte plus cher. Votre client est-il prêt à en assumer les coûts? De fait, sait-il que ce genre de plancher existe?

Vous devez envisager d'autres options satisfaisantes pour éliminer le craquement du plancher, mais ne pas choisir des options qui semblent compliquées ou dispendieuses et compromettent la qualité.

Par exemple, pour obtenir un plancher qui ne craque pas, vous pouvez utiliser des solives propres et séchées au séchoir et y appliquer la bonne colle et utiliser de bons clous et des vis de qualité pour fixer le faux-plancher.

Il est très dispendieux d'arracher et de remplacer un plancher après l'avoir installé. Évitez les problèmes en produisant de la qualité dès le départ.

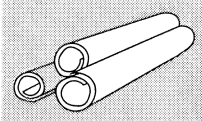


Vous ne pouvez sans doute pas éliminer tous les problèmes, mais vous pouvez faire en sorte que le client s'en accommode.

Programme destiné à éliminer les problèmes

Un programme actif destiné à éliminer les problèmes demande la participation de tous ceux qui travaillent pour votre entreprise. Vous devez tout d'abord vous engager à appuyer le processus d'élimination des problèmes.

Vous devez ensuite dégager et analyser les problèmes précis qui doivent être éliminés. Dressez une liste de problèmes tirés d'une étude approfondie des services antérieurs dispensés par votre entreprise.



L'assurance de la qualité, c'est la manière dont vous gérez votre entreprise pour offrir un produit ou un service de qualité et assurer vos clients qu'ils ont obtenu un niveau acceptable de qualité.

Élimination des problèmes

Pour éviter les défauts et les problèmes ou les corriger, le cas échéant, vous devez :

- savoir quel problème doit être éliminé;
- analyser et élaborer une solution économique pour fournir un produit de qualité;
- trouver un plan pour éliminer le problème;
- communiquer à tous les intéressés, y compris les sous-traitants et les fournisseurs, vos désirs, vos engagements et vos attentes;
- vous assurer que les matériaux et la main-d'œuvre répondent à vos normes; et
- féliciter de leurs efforts et de leur appui tous ceux qui vous ont aidé à régler un problème.

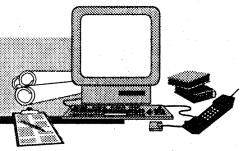
Vous devez vous tenir au courant des nouveaux matériaux, systèmes d'habitation et techniques d'installation pour répondre à la norme de qualité de votre entreprise. Les choses peuvent sembler pareilles, mais les techniques du bâtiment sont de plus en plus poussées.

Ensuite, trouvez des solutions convenables pour chaque problème.

Vous ne pouvez sans doute pas éliminer tous les problèmes, mais vous pouvez faire en sorte que le client s'en accommode. Par exemple, l'ajustement des portes lorsque la température change peut être un service que vous offrez à vos clients, si besoin est.

Un plancher qui craque à l'occasion demande une approche plus coordonnée. Vous devez aviser votre fournisseur que la réparation du plancher qui craque est une priorité et que les matériaux endommagés, sales ou imparfaits ne seront pas tolérés sur le chantier. Établissez vos attentes et communiquez-les clairement à votre fournisseur. Exprimez-lui clairement que tous les matériaux livrés au chantier doivent être propres, secs et exempts de défaut et que vous n'accepterez pas les retards causés par le tri des matériaux ou l'attente occasionnée par leur remplacement.

Communiquez ensuite vos attentes à tous vos travailleurs. Par exemple, il faut que les travailleurs sachent qu'ils doivent utiliser uniquement des matériaux non endommagés, propres et secs et employer des procédures d'installation convenables. Si de la colle est appliquée sur des solives mouillées, enduites de boue ou de glace, le plancher craquera certainement plus tard. La colle appliquée aux solives trop tôt avant l'installation du faux-plancher n'adhérera pas adéquatement. N'acceptez pas une exécution des travaux inférieure à la norme.



Ne tolérez pas les clous trop près des côtés des solives ou le manque de clous sur la bordure des panneaux du faux-plancher ou sur les solives. Sinon, ces négligences feront certainement craquer le plancher.

Maintenir son programme d'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité, c'est la manière dont vous gérez votre entreprise pour offrir un produit ou un service de qualité et assurer vos clients qu'ils ont obtenu un niveau acceptable de qualité.

Un réel programme d'assurance de la qualité est accompagné d'un manuel rédigé tout particulièrement pour l'entreprise, qui fait partie du plan d'entreprise, dans lequel on a réuni systématiquement toutes les activités de l'entreprise se répercutant sur la qualité du produit final.

Le manuel est un outil qui permet d'expliquer aux nouveaux venus, comme les sous-traitants, les fournisseurs et les travailleurs, comment votre entreprise fonctionne pour produire le niveau de qualité exigé.

Le manuel, ainsi que les documents auxquels il fait référence ou qu'il renferme (comme des rapports d'inspection, des tests propres à l'entreprise, etc.), est très utile pour fournir au client la preuve que toutes les activités nécessaires à une production de qualité ont été réalisées.

Avantages d'un programme d'assurance de la qualité

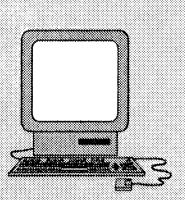
Les entreprises mettant en œuvre un programme d'assurance de la qualité sont tout simplement de meilleures entreprises que les autres. Le manuel permet de mieux gérer l'entreprise en documentant la structure de cette dernière, en donnant une description claire des responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et en décrivant les activités et comment elles doivent être réalisées (normes de rendement).

Le programme d'assurance de la qualité, bien que dispendieux à mettre au point et en œuvre, permet de réduire les coûts dans l'ensemble des opérations de votre entreprise.

Les rénovateurs et d'autres entreprises ayant un programme d'assurance de la qualité ont souvent montré qu'ils ont moins de frais relatifs aux garanties, de gaspillage, de retouches à faire et de pratiques inefficaces et que, par conséquent, les économies réalisées surpassent les frais associés à la mise en œuvre du programme.

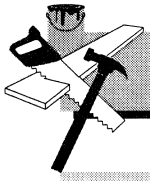
L'objectif d'un bon programme d'assurance de la qualité est le suivant :

> **Assurer une bonne exécution des travaux et ce, dès le départ.**

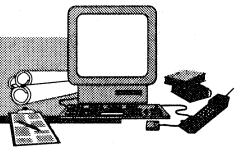


Le programme d'assurance de la qualité, bien que dispendieux à mettre au point et en œuvre, permet de réduire les coûts dans l'ensemble des opérations de votre entreprise.

Notes :



Chapitre 6



ANNEXES

Bon de commande

Rénovateurs fiables

123, rue n'importe où
Arbreville, Canada, I4Y 2R1
(789) 765-4321

Client _____ **Numéro du projet :** _____

Date de la commande : _____

Date de livraison : _____

Adresse de livraison : _____

Fournisseur : _____

Veuillez remplir les colonnes suivantes :

Quantité	Description	Prix

Copies : 1– Fournisseurs
2– Dossier du projet 3– Comptabilité

Numéro du bon de commande 5634

Entente d'ordre de modification

Rénovateurs fiables

123, rue n'importe où
Arbreville, Canada, I4Y 2R1
(789) 765-4321

Date : _____ Numéro de l'ordre de modification : _____

Client _____

Les modifications suivantes doivent être apportées aux travaux de rénovation à l'adresse suivante : _____

_____

Description		Frais supplémentaires	Crédit
	Total		

Prix du contrat précédent	_____	**$**
Frais supplémentaires ou crédit	_____	**$**
Prix du contrat révisé	_____	**$**

Le client approuve, par la présente, les modifications susmentionnées et autorise Rénovateurs fiables à effectuer ces modifications et à rajuster le prix du contrat comme ci-dessus.

ENTÉRINÉ PAR :

Client : _____

Rénovateurs fiables _____

Copies : 1– Client 2– Dossier du projet 3– Comptabilité

Exemple de feuille de travail

Client : _____ Numéro de la feuille : _____

Emplacement : _____ Date : _____

Objet : _____ Numéro de code : _____ Estimateur : _____

Description du travail	Quantité	Prix unitaire	Montant
		TVQ	
		Total	

Formulaire de soumission

à

Rénovateurs fiables

123, rue n'importe où
Arbreville, Canada, I4Y 2R1
(789) 765-4321

Fournisseur ou sous-traitant : _____

Projet : _____ Adresse : _____

Matériaux et (ou) main-d'œuvre à fournir :

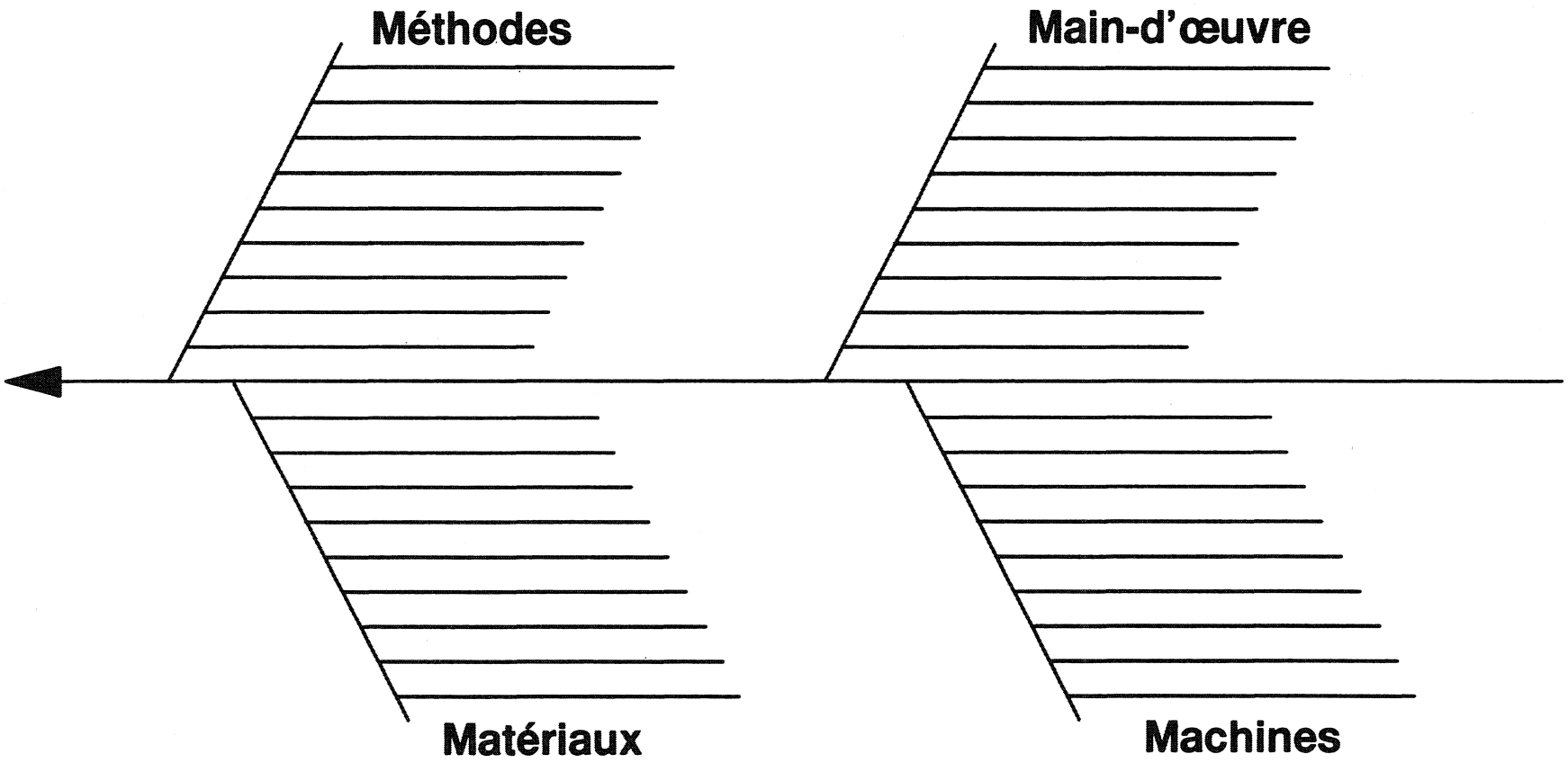
Quantité	Description	Montant

Taxe provinciale	
TPS	
Total	

Cette soumission expire à midi, le _____
Date

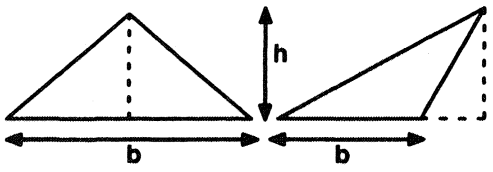
Fournisseur ou sous-traitant : _____ **Date :** _____ **19**____
Signataire autorisé

Diagramme cause-effet



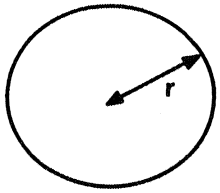
Formes géométriques

Triangle



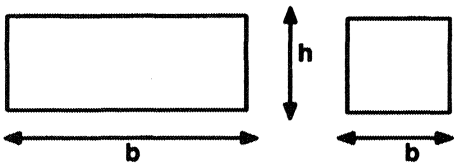
Surface = 0,5 x base x hauteur
S = 0,5 x b x h

Cercle



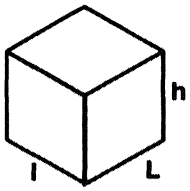
Surface = π x rayon au carré
S = π x r^2

Rectangle et carré



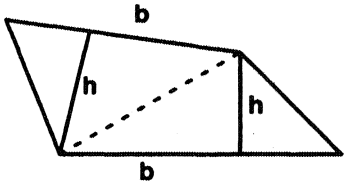
Surface = base x hauteur
S = b x h

Cube



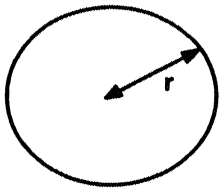
Volume = Longueur x largeur x hauteur
V = L x l x h

Quadrilatère



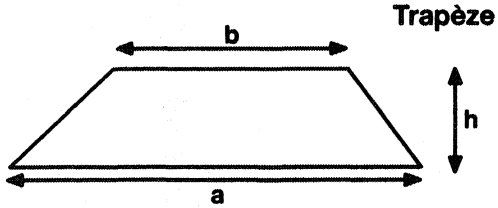
Surface = somme des deux triangles
S = 2 (0,5 x b x h)

Sphère



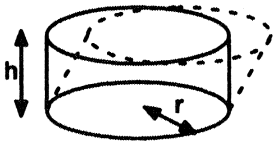
Volume = 4/3 x π x r^3

Trapèze



Surface = la moitié de la somme des côtés parallèles x hauteur
Surface = 0,5 (a + b) x h

Cylindre



Volume = base x hauteur
V = π x r^2 x h

Exemple de contrat de sous-traitance

Le présent contrat a été signé le _____ jour de _____ 19 __.

Rénovateurs fiables
123, rue n'importe où
Arbreville, Canada

(ci-après nommé l'«Entrepreneur»)

et

Chauffage ABC
642, avenue Principale
Boomville, Canada

(ci-après nommé le «Sous-traitant»)

acceptent les modalités et conditions suivantes.

1. Le Sous-traitant fournira les matériaux et la main-d'œuvre nécessaires aux travaux suivants :

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

2. Les travaux susmentionnés seront effectués au domicile sis au :

   _____

   _____

   _____

3. L'Entrepreneur consent à payer le Sous-traitant la somme de _____ $ répartie de la façon suivante :

   - 90 p. 100 dès l'achèvement des travaux;
   - 10 p. 100 quarante jours après l'achèvement des travaux et après avoir reçu du Sous-traitant une déclaration que tous les fournisseurs et les travailleurs ont été payés.

4. Le prix susmentionné comprend les taxes, les permis et la TPS comme il est précisé.

5. Toute modification apportée aux travaux susmentionnés doit être documentée par un ordre de modification signé par les deux parties.

6. Le Sous-traitant consent à fournir tous les manuels de l'équipement installé et à garantir tous les travaux pour un an.

7. Les travaux devront être effectués avec professionnalisme et respecter les codes et les normes applicables. Dans le cas contraire, les travaux devront être modifiés pour répondre aux normes actuelles. Le Sous-traitant accepte d'assurer la propriété contre les dommages et consent à garder les lieux propres en tout temps.

8. Les travailleurs acceptent d'entretenir de bons rapports avec le client et les occupants.

9. Si le Sous-traitant ne termine pas les travaux ou devient insolvable, l'Entrepreneur a le droit de terminer les travaux et d'en déduire les frais du montant payable au Sous-traitant. Si le Sous-traitant est incapable d'effectuer les travaux, l'Entrepreneur peut attribuer les travaux à un autre Sous-traitant et se libère de son obligation envers le présent contrat. En cas de différend, les deux parties acceptent l'intervention d'une troisième partie qui prendra une décision obligatoire.

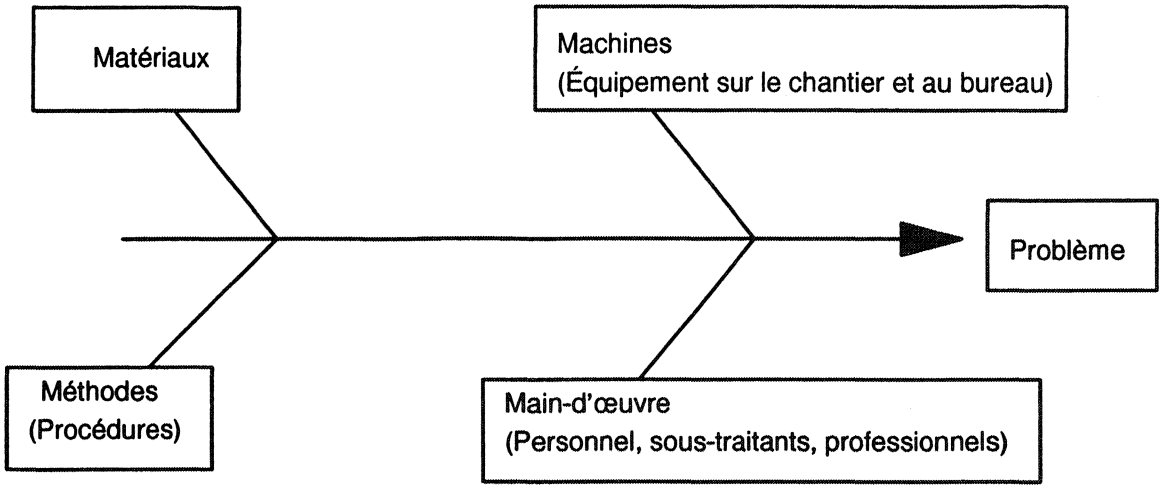
10. Le Sous-traitant accepte de fournir la preuve qu'il souscrit aux assurances suivantes :
    - une garantie générale de responsabilité civile;
    - une assurance de la responsabilité civile automobile;
    - une couverture de la Commission des accidents du travail avant et après l'exécution des travaux.

11. La collaboration et la souplesse sont de mise dans l'exécution des travaux décrits dans le présent contrat.

Les deux parties acceptent les modalités et les conditions susmentionnées et en foi de quoi signent ci-après :

Rénovateurs fiables	Chauffage ABC

Diagramme cause-effet



De quoi s'agit-il?

Un diagramme cause-effet est une représentation graphique du lien entre un effet (problème) et ses causes possibles.

À quoi sert-il?

Le diagramme est tracé de manière à trier et à relier les facteurs agissant sur le processus.

Comment le tracer?

1. Nommez le problème.
2. Dégagez les catégories principales des causes du problème. Les causes principales peuvent être reliées aux données et aux systèmes informatiques, au budget, à l'environnement, à la quincaillerie, aux matériaux, aux mesures, aux méthodes, aux personnes et à la formation.
3. Lancez des idées sur d'autres causes plus détaillées.
4. Éliminez les causes non applicables.
5. Discutez des causes qu'il vous reste et décidez quelles causes sont les plus importantes.
6. Travaillez aux causes les plus importantes.
7. Désensibilisez, éliminez ou limitez les causes.

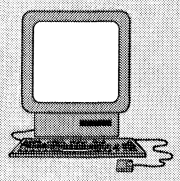
CHAPITRE 7

Relations avec les clients

Contenu du chapitre

Service de qualité	144
Établissement des objectifs du service	144
Plaintes des clients	145
Comment tirer profit des plaintes	145
Lignes de conduite sur le traitement des plaintes	145
Comment faire affaire avec un client désappointé	146
Chercher des occasions de rendre service	147
Demande de service	148
Prévisions budgétaires pour le service	149
Limites concernant le service et la garantie	150
Programme après-vente	151
Offrir un programme de garantie	151

Relations avec les clients



L'entreprise moyenne passe six fois plus de temps à s'attirer de la clientèle qu'à entretenir ses anciens clients.

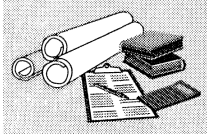
Service de qualité

La qualité n'est jamais fortuite. Elle est toujours le résultat d'une attention particulière, d'un effort sincère, d'une gestion intelligente et d'une exécution efficace — elle représente le choix judicieux de nombreuses solutions de rechange.

Pour offrir un service de qualité, vous devez appliquer cette définition à vos buts concernant les relations clients. Pour atteindre ces buts, vous devez avoir sur pied un système d'encouragement destiné aux personnes vouées à votre entreprise pour qu'elles donnent toujours leur plein rendement.

Vous vous intéressez sûrement à la satisfaction de votre clientèle, à moins que vous ne prévoyiez être en affaires qu'à court terme. Les clients mécontents parleront de leurs problèmes à une dizaine de personnes. Un client insatisfait sur cinq contera son histoire à 20 personnes. Il faudra peut-être 12 clients bien servis pour effacer un incident négatif. Dans certains cas, vous n'aurez peut-être pas assez d'occasions pour vous racheter.

L'entreprise moyenne passe six fois plus de temps à s'attirer de la clientèle qu'à entretenir ses anciens clients. Pourtant, dans la plupart des cas, un client fidèle vaut dix fois plus qu'un simple acheteur.



Votre réputation est très importante, et quelques clients mécontents peuvent engendrer de sérieux problèmes à long terme.

En général, vous n'entendrez que 30 p. 100 des plaintes de vos clients. Le client vous cache l'autre 70 p. 100.

Établissement des objectifs du service

Établissez et communiquez clairement à vos travailleurs vos attentes en matière de qualité du service et de niveau de satisfaction à la clientèle.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la réputation de votre entreprise est très importante, et quelques clients mécontents peuvent engendrer de sérieux problèmes à long terme. C'est pourquoi, il est primordial que vous établissiez des buts précis en ce qui a trait au niveau de service que vous souhaitez offrir et que vous mesuriez la satisfaction de vos clients d'après ces buts.

Plaintes des clients

Faire preuve de vigilance en ce qui a trait aux plaintes des clients et y répondre le plus vite possible pourraient être l'une des activités les plus rentables auxquelles vous vous adonnez.

L'étude menée en 1986 par le ministère de la Consommation et des Affaires commerciales en est venue à cette conclusion. En outre, elle révèle que des programmes permettant de cerner les plaintes des clients et d'y répondre peuvent engendrer un retour sur le capital investi atteignant de 15 à 400 p. 100.

Comment tirer profit des plaintes

Les plaintes montrent les points que vous devez améliorer. Elles vous permettent de répondre aux questions : «Comment vont les affaires?» et «Comment peut-on s'améliorer?» Bien que les messages qu'elles transmettent ne soient pas toujours très positifs, les rénovateurs intelligents savent comment compiler les renseignements recueillis au cours des plaintes et s'en servir pour améliorer leur entreprise. Le rénovateur qui ne sait ni comment améliorer son entreprise ni quels points doivent être corrigés n'est pas plus avancé que celui qui est incapable de se perfectionner.

Les plaintes que vous recevez vous donnent une autre chance de rendre service et de satisfaire vos clients. De fait, elles représentent une belle occasion de renforcer la loyauté de votre clientèle.

Qu'ils aient raison ou non, la plupart des clients ne portent pas attention au service rendu lorsque tout se déroule bien. Ils le tiennent tout simplement pour acquis. Cependant, si la rénovation cause un problème, c'est vous qu'ils pointent du doigt.

Lorsque vous évaluez le niveau de satisfaction de vos clients dans l'ensemble, posez-vous les questions suivantes :

- Combien de clients continuent de faire affaire avec vous?
- Combien de projets de travaux avez-vous vendus grâce à vos clients qui ont encouragé leurs amis et leurs membres de famille à faire affaire avec vous?
- Combien de ventes avez-vous générées par l'entremise d'un client promouvant votre entreprise auprès de ses amis?

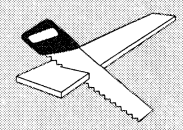
N'oubliez pas qu'il ne faut qu'une ou deux recommandations pour récompenser vos efforts de bon service. Les gens ne recommandent pas les rénovateurs qui leur offrent un mauvais service.

Lignes de conduite sur le traitement des plaintes

Les clients qui ont des motifs de plainte peuvent devenir pour vos affaires aussi bien une petite mine d'or qu'un désastre; cela dépend de la manière dont vous vous y prenez pour répondre à leurs plaintes. Voici quelques lignes de conduite sur le traitement des plaintes.

Prisez les plaintes et les demandes de service — Ne les considérez pas comme un inconvénient mais plutôt comme une occasion de bâtir la loyauté de votre clientèle. Méfiez-vous des clients qui ne se plaignent jamais. Personne n'est jamais entièrement satisfait longtemps.

Prenez au sérieux chaque plainte et cherchez à savoir ce que veut le client — Ce qui peut vous sembler une petite demande peut se présenter à l'esprit de votre client comme une demande très importante. Lorsque vous prêtez une oreille attentive à votre client, vous lui montrez que vous vous préoccupez de lui et dissipez sa colère.



Les plaintes représentent une belle occasion de renforcer la loyauté de votre clientèle.

Montrez que vous êtes sincèrement intéressé et empressé à répondre à la plainte de votre client. Peu importe les causes du problème, ne rejetez pas le blâme sur un autre ou ne trouvez pas mille excuses.

Montrez que vous êtes sincèrement intéressé et empressé à répondre à la plainte de votre client. Peu importe les causes du problème, ne rejetez pas le blâme sur un autre ou ne trouvez pas mille excuses.

Écoutez et retenez ce que votre client vous dit. Répétez ce que vous avez entendu et demandez à votre client si c'est bien ce qui a été dit.

Les clients achètent pour combler leur besoin de bien-être et s'attendent à ce que vous le combliez. Si vous les désappointez, ils peuvent penser que vous les avez trompés.

Proposez une solution et obtenez l'appui de votre client — Lorsque vous savez exactement ce que veut votre client, la solution devient généralement évidente. Énoncez la solution de manière positive. Demandez à votre client s'il est d'accord. Lorsque vous vous êtes entendu sur la solution, agissez promptement! Assumez la responsabilité de régler le problème et faites tout ce qui est en votre pouvoir pour le régler aussi rapidement que possible.

Si le client n'aime pas la solution que vous lui avez proposée, demandez-lui la sienne — La plupart des gens sont justes et vous proposeront une solution équitable. Si vous pensez que la solution de votre client est raisonnable, optez pour cette solution et agissez rapidement.

Rappelez votre client pour vous assurer qu'il est satisfait — Rappelez votre client plus tard pour vous assurer qu'il est satisfait. Cela vous permettra de confirmer si le problème a été réglé et de faire bonne impression auprès de votre client en lui montrant que vous êtes empressé à lui fournir un bon service.

Ne laissez jamais votre client perdre la face — Si vous êtes incapable de répondre aux attentes de votre client, dites-le-lui poliment sans tarder. Mais ne lui dites jamais qu'il a tort ou ne vous disputez jamais avec lui. Il est vital que vous gardiez votre sang froid tout en demeurant courtois, en montrant de l'égard envers lui et en l'écoutant. Parfois, les clients savent très bien que le problème ne peut pas être réglé. Tout ce qu'ils demandent, c'est qu'on leur prête oreille et respecte leur point de vue.

Comment faire affaire avec un client désappointé

Les clients achètent pour combler leur besoin de bien-être et s'attendent à ce que vous le combliez. Si vous les désappointez, ils peuvent penser que vous les avez trompés. Voici quelques suggestions pour faire affaire avec des clients désappointés à la suite d'une situation ayant mal tourné.

Présentez des excuses et chargez-vous de tirer les choses au clair — Ne critiquez pas les sous-traitants ou les employés et ne trouvez pas mille excuses. Le client ne tient pas à ce que vous dénigriez les autres, pas plus qu'il ne tient à connaître vos raisons; il veut que vous agissiez. Rassurez votre client que ce genre de problème est plutôt rare et que votre entreprise fera tout ce qui est en son pouvoir pour y remédier.

Rappelez-vous que la réaction des gens aux mauvaises nouvelles dépend grandement de la manière dont elles sont annoncées — Au lieu de dire à votre client ce qui **ne peut pas** être fait, dites-lui ce qui **peut** être fait. Par exemple, si vous devez annuler votre rendez-vous de 11 h avec votre client, ne lui dites pas : «Je ne peux pas vous rencontrer à 11 h», mais plutôt : «J'ai eu quelques fâcheux contretemps et j'aimerais vous rencontrer à 15 h ou à une heure qui vous conviendrait. Je suis désolé de ce retard et j'espère que cela ne vous dérange pas trop. »

Mieux vaut prévenir que guérir : évitez de désappointer votre client.

Le «Service à la clientèle»

Que vous ayez ou non une personne affectée au service à la clientèle, vous devez établir une procédure de service. Peu importe qui est affecté à la tâche du service à la clientèle, le service doit être organisé et rendu pour s'assurer que les demandes de service des clients ont été traitées — peu importe ce qui peut arriver. Votre «Service à la clientèle» peut se composer uniquement d'une personne, parfois vous-même; néanmoins, cette personne doit s'acquitter de ses obligations envers sa clientèle.

La philosophie et les buts de votre entreprise doivent décrire clairement votre engagement à servir votre clientèle et à la qualité de vos produits.

Prenez les exemples suivants :

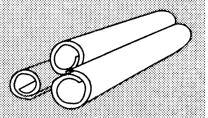
- «Nous considérerons les demandes de service comme une occasion de montrer notre professionnalisme et non comme un inconvénient qui vient entraver nos autres activités.»
- «Notre entreprise accordera à son service à la clientèle la plus haute priorité — et veillera à ce que les travaux soient achevés rapidement et correctement.»
- «Nous mènerons un sondage annuel auprès de nos clients et leur demanderons ce qu'il pense de notre entreprise et comment elle pourrait être améliorée.»
- «Nous ferons toujours preuve de courtoisie et de politesse, même dans les conditions les plus difficiles.»
- «Nous ferons en sorte que le client soit content de nous avoir choisis pour leurs travaux de rénovation.»
- «Nous nous couperons en quatre pour toujours donner à notre clientèle un service dépassant leurs attentes.»
- «Nous demanderons à nos clients de recommander notre entreprise aux membres de leur famille et à leurs amis.»

Chercher des occasions de rendre service

Les plaintes des clients non rapportées vous coûteront beaucoup plus cher que les frais des réparations. Certains rénovateurs ne le reconnaissent pas ou n'y croient pas. Il est de votre intérêt d'encourager le client à communiquer avec vous en cas de problèmes. Ainsi, vous pourrez régler son problème et le rendre encore plus heureux d'avoir fait affaire avec vous.

Si vos clients ne vous rappellent pas, cela signifie-t-il qu'il n'y a aucun problème? Pas nécessairement. Un client retient parfois le paiement final pour la réparation d'un problème qui est survenu au début des travaux et qui a été camouflé. Les clients ne recommanderont pas les rénovateurs qui ne leur ont pas dispensé le service auquel ils croient avoir droit — **qu'ils l'aient demandé ou non!** Vous devez faire preuve de bonne volonté et montrer que vous êtes prêt à régler les problèmes liés au service et capable de le faire.

De nombreux rénovateurs répondent aux demandes de service des clients à mesure qu'ils les reçoivent. Cependant, les clients n'appellent pas toujours et cela peut causer des problèmes éventuels.



Si vos clients ne vous rappellent pas, cela signifie-t-il qu'il n'y a aucun problème? Pas nécessairement.

Rénovateurs fiables

DEMANDE DE SERVICE

Acheteur _____ **Numéro du projet** _____

Adresse _____ **Date** _____

Numéro de téléphone _____

Service demandé

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

À signer dès que les travaux sont terminés.

Par la présente, je certifie que les travaux susmentionnés ont été exécutés _____ Client

Ces formulaires peuvent être simples et conçus pour obtenir de votre client des détails sur les types de travaux pour lesquels il soumet une demande de service.

Demande de service

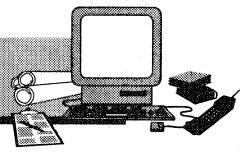
Pour encourager vos clients à soumettre une demande de service, le cas échéant, donnez-leur des formulaires de demande de service. Ces formulaires peuvent être simples et conçus pour obtenir de votre client des détails sur les types de travaux pour lesquels il soumet une demande de service. Le client garde une copie du formulaire et envoie l'autre copie à votre entreprise. Sur réception du formulaire, contactez le client pour confirmer les détails des travaux demandés et fixer une date approximative d'exécution des travaux.

Après l'exécution des travaux, obtenez la confirmation de l'entière satisfaction de votre client.

En ce qui concerne les gros projets de rénovation, comme des annexes ou des rénovations complètes, vous pouvez donner à vos clients deux formulaires spéciaux : un formulaire de demande de service dans les 30 jours et un formulaire de demande de service dans les 12 mois.

Le formulaire de demande de service dans les 30 jours est conçu pour permettre au client de noter tous les problèmes, le cas échéant, au cours du premier mois, que vous réglerez tous en même temps. Ainsi, le client ne vous demandera pas de venir pour chaque petite réparation à mesure qu'il s'aperçoit d'un problème. Si votre client ne vous fait pas parvenir ce formulaire, faites un suivi.

Le formulaire de demande de service dans les 12 mois est conçu pour que votre client vous demande d'effectuer



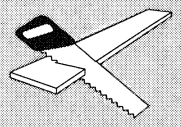
toutes les réparations avant l'expiration de la garantie. Ce procédé formel oblige votre client à examiner les travaux de rénovation de près et à déterminer le service ou la garantie nécessaire. Les demandes de service soumises après l'expiration de la garantie deviennent la responsabilité du client.

Lorsque vous ne faites pas un suivi auprès de votre client après l'achèvement des travaux, dans l'espoir d'épargner un peu d'argent, cela peut vous coûter cher plus tard en termes de dépenses, de réputation et de contrats éventuels.

Prévisions budgétaires pour le service

Le service est parfois dispensé par les sous-traitants et les fournisseurs qui ont été originalement employés pour effectuer les travaux. Vous pouvez stipuler une clause contractuelle engageant les sous-traitants à fournir un service et une garantie d'un an à partir de la date d'achèvement des travaux. De nombreux fabricants offrent une garantie prolongée qui peut, dans certains cas, durer de 2 à 25 ans.

La plupart des rénovateurs estiment qu'une affectation budgétaire pour le service atteignant 0,5 à 2 p. 100 du prix du contrat est adéquate. Ce montant ne sert bien sûr qu'à couvrir les coûts essentiels des matériaux et de la main-d'œuvre directe nécessaire pour effectuer les réparations. Par exemple, le fournisseur de portes peut garantir les portes gauchies, mais il ne paie ni l'installation de la nouvelle porte ni sa finition.



Les contrats de service à long terme sont conçus pour satisfaire le client tout en veillant à ce que vos travaux de réparation soient payés.

Contrats de service à long terme

Les contrats de service à long terme sont conçus pour satisfaire le client tout en veillant à ce que vos travaux de réparation soient payés.

En outre, ils couvrent souvent d'autres types de services ou de travaux d'entretien dont le client pourrait avoir besoin. Ce service supplémentaire peut devenir très rentable.

Certaines entreprises demandent un acompte annuel duquel les frais de service sont déduits. Si l'acompte est insuffisant pour couvrir toutes les réparations effectuées au cours de l'année, le solde est facturé au client. Si les frais de service annuels ne dépassent pas la valeur de l'acompte, vous gardez le solde.

De nombreux clients exigent un service exceptionnel et, lorsqu'ils dénichent une entreprise qui le dispense, ils le disent à tout le monde.

Limites concernant le service et la garantie

Votre première priorité est d'établir la différence entre la garantie et le service. Vous devez fournir les deux, mais vous et votre client devez en faire la distinction.

Vous devez présenter clairement les limites de la garantie au client en lui expliquant ce qui est couvert et ce qui ne l'est pas.

La **garantie** couvre les réparations d'articles défectueux ou brisés. La période de garantie dure généralement un an et couvre des réparations comme une fuite d'un toit, un plancher qui craque, une fuite d'un bloc-fenêtre, le gondolement du parement extérieur et des problèmes de robinets. Certains problèmes sont évidemment plus pressants que d'autres, comme ceux liés aux systèmes mécaniques, et vous devez y voir immédiatement. Dans la plupart des cas, les fournisseurs garantissent leurs produits pour au moins un an, et les sous-traitants garantissent également pour un an leur travail et les matériaux. Tout cela doit être stipulé dans votre contrat avec le sous-traitant ou le fournisseur.

Les travaux d'une **demande de service** sont ceux que vous effectuez en plus de la garantie. Certains rénovateurs font un appel de service 30 jours après l'achèvement des travaux. Cet appel consiste simplement à demander au client s'il y a des problèmes et à effectuer les petites réparations.

Les appels de service peuvent être vus comme de la promotion, puisque le client appréciera le temps que vous lui accorderez.

Vous devez présenter clairement les limites de la garantie au client en lui expliquant ce qui est couvert et ce qui ne l'est pas.

Avant l'achèvement des travaux, vous devez vérifier deux choses. Tout d'abord, vous devez vérifier auprès de votre service municipal de la construction les défauts du projet qui ont été relevés par les inspecteurs. Les inspecteurs peuvent prendre note des défauts qui doivent être corrigés et informer les personnes concernées seulement après l'achèvement des travaux, ce qui pourrait être très gênant et devenir un réel casse-tête pour vous.

Ensuite, vous devez examiner à fond le produit final. Les éléments pouvant être une source de problèmes et dont vous devez tenir compte au cours de votre inspection finale sont les suivants :

- défauts de cloisons sèches;
- menuiserie de finition;
- calfeutrage et étanchéité;
- fonctionnement de la plomberie;
- lampes et prises de courants;
- chauffe-eau;
- fonctionnement de la fournaise;
- fonctionnement des fenêtres et des portes;
- plancher qui craque;
- escaliers et rampes;
- décoration et finition; et
- aménagement paysager.

Cette liste est sommaire, mais vous pouvez y ajouter les détails voulus. Établissez votre propre liste de contrôle.

Programme après-vente

Un programme après-vente vous permettra de vous assurer que vos clients sont satisfaits de leur rénovation. Certains clients peuvent parfois n'avoir que quelques ennuis avec leur rénovation, mais ne prennent pas le temps ou ne croient pas que ces petits ennuis valent la peine de vous appeler.

Selon la nature des travaux, vous devez informer votre client sur la manière dont les modifications apportées se répercuteront sur les systèmes en usage dans la maison. Par exemple, de nouvelles fenêtres rendront la maison plus étanche et augmenteront l'humidité si le système de ventilation n'est pas adéquat; une annexe peut être une pièce plus insonorisée et plus confortable que les autres pièces un peu plus âgées de la maison.

Si vous communiquez régulièrement avec votre client, vous pouvez régler les petits problèmes avant qu'ils n'irritent ce dernier.

Utilisez votre service comme outil de vente : votre bonne réputation est ce qui vous fera obtenir de nombreux nouveaux contrats. Les frais associés à ce service peuvent devenir une publicité assez bon marché.

Offrir un programme de garantie

Offrez au client un programme de garantie accompagnant les produits que vous installez. Cette garantie pourrait s'appliquer aux produits suivants : fournaise, chauffe-eau, lave-vaisselle, foyer, bardeaux et parement extérieur. Souvent, les documents de la garantie du fabricant sont laissés sur les appareils ménagers, cloués sur les solives du plancher, collés sur les boîtes de carton ou jetés aux déchets.

Les documents de la garantie doivent être gardés, emballés et remis au client. Pour ce faire, vous pouvez demander à vos fournisseurs d'envoyer les documents de la garantie avec la facture.

Informez votre client des nouveaux systèmes, de leur fonctionnement et de leur entretien.

Priorité accordée au service

Comment décidez-vous du degré d'urgence entre une demande de service ou un nouveau projet de travaux? Voilà une situation à laquelle sont souvent confrontés les rénovateurs ayant un personnel limité.

La réponse dépend du type de réparations demandées et de la personnalité du client. Dans le pire scénario, un client exigeant et irritable ne doit pas être laissé là à bouillir de rage, et il faut le servir immédiatement. Veillez à prendre des rendez-vous convenables pour effectuer vos travaux de réparation. Une mauvaise langue peut vous faire perdre de nombreux clients.

D'autres clients sont plus conciliants et tolérants, mais évitez de les tenir pour acquis en leur donnant un mauvais service, car ils deviendront également de mauvaises langues.

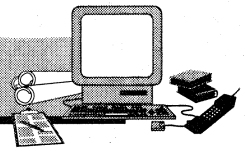
Plus la concurrence est forte, plus vous devez dispenser un service de qualité.

Un rénovateur avisé sait que le chemin du succès est pavé de clients heureux.

Informez votre client des nouveaux systèmes, de leur fonctionnement et de leur entretien. La liste de contrôle suivante peut être utile lorsque vous installez ou améliorez les éléments suivants :

- Fournaise :
  - comment distribuer également l'air;
  - comment fonctionne le thermostat;
  - comment fonctionne le filtre à air;
  - comment fonctionne l'humidificateur.
- Ventilateur de la fournaise :
  - quand il doit fonctionner;
  - comment fonctionnent les deux vitesses;
  - quand l'entretenir;
  - comment l'entretenir.
- Chauffe-eau :
  - à quelle température le régler;
  - comment le vider;
  - comment le mettre en marche.
- Foyer :
  - comment les clapets d'air fonctionnent;
  - à quoi servent les portes en vitre;
  - comment allumer le feu;
  - comment fonctionne l'alimentation de l'air frais.
- Système de ventilation :
  - pourquoi il est nécessaire;
  - à quelle vitesse le régler;
  - quand il doit fonctionner;
  - comment entretenir les ventilateurs.
- Poteaux ajustables :
  - quand les ajuster;
  - combien doivent être ajustés.
- Portes extérieures :
  - comment ajuster le seuil de porte;
  - comment ajuster la gâche.

Notes :



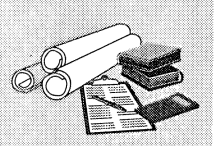
CHAPITRE 8

Contrôle et prévoyance

Contenu du chapitre

Analyse rétrospective	154
Contrôle et évaluation du plan d'entreprise	154
Évaluation de la vision	155
Contrôle financier	156
Répercussions des frais généraux sur les profits	157
Comment améliorer la rentabilité	157
Évaluation du plan de marketing	159
Volume des ventes prévu par rapport au volume réel	159
Évaluation de l'image de l'entreprise	159
Évaluation des dépenses de marketing	159
Contrôle du plan des ressources humaines	160
Évaluation du rendement du personnel	160
Évaluation des capacités des travailleurs en situation de changement	161
Mise en œuvre de changements	162
Rendement de l'entreprise	162
Réévaluation de son propre travail	163
Prévoyance	164
Stabilité économique et sécurité d'emploi	164
Coût d'emprunt	164
Coût d'un nouveau logement	165
Annexes	

Contrôle et prévoyance



Il est presque certain qu'une partie ou la totalité des objectifs de votre plan d'entreprise ne se réalisera pas tout à fait.

Analyse rétrospective

Le processus de planification vous donnera une idée plus précise de la position où vous souhaitez amener votre entreprise et des mesures que vous devez prendre pour réaliser votre vision.

Il est presque certain qu'une partie ou la totalité des objectifs de votre plan d'entreprise ne se réalisera pas tout à fait. Les plans que vous avez mis au point pour les finances, les ventes et le marketing, les ressources humaines et le fonctionnement de votre entreprise se fondent tous sur des hypothèses qui s'avéreront plus ou moins justes au cours de l'exercice.

C'est pourquoi, vous devez :

- **surveiller** continuellement le fonctionnement de tous les aspects de l'entreprise;
- **déterminer** rapidement les objectifs du plan qui ne sont pas atteints;
- **réagir** rapidement en révisant les plans et en mettant en œuvre de nouvelles procédures compte tenu des nouvelles réalités et hypothèses;
- **prévoir** les changements qui se répercuteront sur vos plans révisés.

Une propriétaire efficace ne s'arrête jamais. Il suit un cycle perpétuel de planification, de mise en œuvre, de contrôle et de révision des plans.

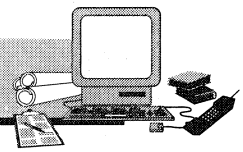
Un contrôle constant et complet fournit une assise solide permettant de prévoir ce qui risque d'arriver dans le cycle de planification.

Contrôle et évaluation du plan d'entreprise

L'une des tâches les plus difficiles que vous devez accomplir demande que vous preniez du recul assez longtemps pour évaluer le rendement de votre entreprise. Vous devez répondre honnêtement aux questions suivantes :

- «Comment se porte vraiment l'entreprise?»
- «Quel est mon véritable rendement?»
- «L'entreprise devrait-elle mieux se porter?»
- «Devrais-je avoir un meilleur rendement?»
- «Quels éléments doivent changer?» et
- «En quoi la manière dont je mène mon entreprise doit-elle changer?»

Pour répondre à ces questions, vous devez avoir un point de référence. Le principal point de référence devrait être **votre plan d'entreprise**, lequel décrit l'orientation de votre entreprise et la façon dont elle doit y parvenir.



Le plan d'entreprise représente une carte routière indiquant votre itinéraire. Lorsque vous vous écartez de votre itinéraire, votre destination risque également de changer.

Dans le même ordre d'idées, si le plan d'entreprise prévoit des ventes de 350 000 $, mais que le marché ne peut en permettre que 250 000 $, vous devez modifier vos attentes. Le rendement doit être mesuré par rapport au plan d'entreprise.

Lorsque vous évaluez votre entreprise, vous devez vous poser des questions objectives — «Les résultats sont-ils conformes aux prévisions? L'entreprise produit-elle suffisamment? Les ventes se portent-elles bien?» — de même que des questions plus subjectives comme celles touchant la satisfaction des travailleurs et votre propre satisfaction.

L'évaluation doit déboucher sur des mesures — remettre l'entreprise sur la voie de ses objectifs. Sinon, d'après l'évaluation des résultats antérieurs par rapports à ceux qui étaient prévus, vous pouvez décider de réviser les objectifs de votre entreprise.

Évaluation de la vision

Le temps change tout le monde. Si vous n'avez pas effectué continuellement un contrôle et une évaluation réels et honnêtes de l'entreprise, vous pourriez avoir de grandes surprises au moment d'une évaluation approfondie.

Si vous avez réalisé la vision de votre entreprise, vous pouvez songer à développer l'entreprise ou à la modifier. Toutefois, si vous n'avez pas encore réalisé votre vision, avez-vous perdu votre feu sacré?

La vision qui guide votre entreprise peut tout naturellement toucher à sa fin. Certaines visions demandent un travail incessant.

De nombreux rénovateurs ont une vision comprenant une contribution à la société (par l'amélioration des logements) ainsi qu'un objectif financier. Contribuer à l'avancement de la technologie en rénovation ou au secteur lui-même peut faire partie de la vision de certains entrepreneurs. Peu importe leur vision, nombreux sont ceux qui n'ont pas songé à l'aspect de l'entreprise qui rend le travail agréable.

Lorsque vous évaluez le fonctionnement, la réussite financière ou la réalisation des objectifs de votre entreprise, vous devez équilibrer vos réalisations en fonction de votre satisfaction personnelle. Avez-vous encore du plaisir à tenter de réaliser votre vision?

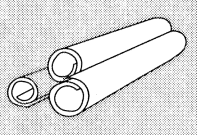
Au moment du démarrage de votre entreprise, le défi et l'emballement sont grisants.

Cependant, après avoir dirigé quelque temps votre entreprise — avec ou sans succès —, le plaisir pourrait se dissiper. Les tâches peuvent vous paraître une corvée — la réalisation d'objectifs entraînant la réalisation d'autres objectifs. Si votre entreprise se porte bien, vous **aurez l'impression** que le travail n'arrête jamais; si l'entreprise se porte mal, vous **aurez vraiment** du travail à n'en plus finir.

Dans l'analyse du rendement de votre investissement, vous devez tenir compte de la qualité de votre vie. Si vous aimez vraiment votre travail, que l'idée d'affronter la concurrence et de vous adapter à un marché changeant vous emballe encore, alors continuez.

Toutefois, quand vous avez perdu votre entrain, que le plaisir s'est dissipé et que le travail n'est plus qu'un fardeau, il est peut-être temps que vous envisagiez d'apporter d'importants changements à votre entreprise ou à votre vie.

L'évaluation de votre position est une partie nécessaire du contrôle et de l'évaluation constants de votre entreprise.



La vision qui guide votre entreprise peut tout naturellement toucher à sa fin.

Dans l'analyse du rendement de votre investissement, vous devez tenir compte de la qualité de votre vie.

Contrôle financier

En général, une entreprise subit une analyse annuelle assez approfondie après l'exercice financier — en particulier lorsque le comptable rapporte les états financiers de fin d'exercice. Bien qu'une évaluation annuelle soit souvent suffisante pour certains des points responsables de la réussite d'une entreprise, cela n'est pas suffisant pour certaines activités critiques responsables de la réussite globale de l'entreprise.

La plupart des banquiers et des créanciers examinent à la loupe votre liquidité — c'est-à-dire votre capacité de rembourser rapidement vos dettes.

Il est judicieux de dresser une liste des indices de l'entreprise qui doivent être vérifiés et de préciser à quel intervalle cela doit être fait.

Déterminez comment les résultats seront mesurés par rapport au plan d'entreprise.

Pour une petite entreprise en rénovation, l'analyse au moyen de ratios peut s'avérer un outil très puissant pour vous aider à déceler les secteurs problématiques et, par conséquent, à améliorer le rendement de votre entreprise.

Habituellement, les ratios se divisent en trois catégories :

- liquidité;
- efficacité; et
- rentabilité.

Ratios de liquidité — Ces ratios mesurent la liquidité de votre entreprise et votre capacité d'honorer vos obligations à court terme.

La formule est la suivante :

$$\textbf{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

On tire directement du bilan les données sur l'actif et le passif à court terme.

Un ratio de liquidité supérieur à 1 signifie que l'entreprise dispose d'une encaisse suffisante pour honorer ses obligations. Un ratio inférieur à 1 signifie que l'entreprise ne peut pas rembourser toutes ses dettes à court terme.

À titre de propriétaire d'une entreprise en rénovation, vous prêtez généralement de l'argent à l'entreprise à long terme. Toutefois, si votre entreprise contracte des prêts à court terme (prêts bancaires, comptes fournisseurs), vous devez vous demander si vous pouvez rembourser ces dettes à court terme. La plupart des banquiers et des créanciers examinent à la loupe votre liquidité — c'est-à-dire votre capacité de rembourser rapidement vos dettes.

La valeur du ratio de liquidité change à mesure que les données sur l'actif et le passif à court terme changent, ce qui permet donc d'obtenir une idée assez nette et à jour de la liquidité de votre entreprise. Vous devriez revoir le ratio de liquidité lorsque vous envisagez l'achat d'un important élément d'actif ou lorsque vous faites des propositions de prix pour des projets dont les marges bénéficiaires sont très basses.

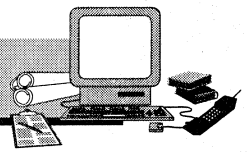
La différence entre l'actif à court terme et le passif à court terme s'appelle le **fonds de roulement**. La quantité de fonds de roulement dont dispose votre entreprise est une bonne mesure de sa capacité d'honorer ses obligations financières à court terme.

Ratios d'efficacité — Ces ratios permettent de mesurer votre rendement comme gestionnaire et l'efficacité avec laquelle vous utilisez votre actif.

La formule est la suivante :

$$\textbf{Actif total sur les ventes} = \frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Ventes}}$$

On tire directement du bilan l'actif à court terme, et l'on obtient le montant des ventes de l'état des résultats.



La direction est chargée d'assurer l'utilisation efficiente et efficace de l'actif. Votre entreprise doit utiliser son actif de manière efficace afin de générer un profit raisonnable. Si votre argent était investi dans un compte d'épargne, donnerait-il un meilleur rendement que s'il était investi dans l'actif de votre entreprise? L'actif qui ne prend pas de valeur ou ne vous donne pas un rendement raisonnable devrait être vendu, et le produit de la vente devrait être réinvesti.

Ratios de rentabilité — Ces ratios mesurent le rendement global de votre entreprise.

La formule est la suivante :

$$\textbf{\% de marge brute} = \frac{\text{Revenu brut}}{\text{Ventes}}$$

Le revenu brut et les ventes sont tirés directement de l'état des résultats.

De nombreux rénovateurs mesurent la réussite ou l'échec d'après le volume des ventes. Des commentaires comme «les ventes sont bonnes» peuvent être trompeurs, car ils ne reflètent pas toujours la rentabilité de l'entreprise.

L'une des mesures de rentabilité de l'entreprise les plus importantes est le pourcentage de la marge brute. Cette mesure montre le pourcentage des ventes par rapport aux coûts. Votre entreprise peut survivre à des marges brutes peu élevées à court terme, mais pas à long terme. Un pourcentage de marge brute peu élevé indique des faiblesses dans le prix de vente ou l'application de mauvais contrôles des coûts et des achats.

Répercussions des frais généraux sur les profits

Toute entreprise a des frais généraux : c'est le prix à payer pour être en affaires. À mesure que votre entreprise grossit, les frais généraux en font tout autant. Plus les frais généraux augmentent, plus vous devez accepter de projets (ou conclure de ventes) pour atteindre le seuil de rentabilité. Ce n'est qu'après avoir recouvré ces frais généraux que vous pouvez commencer à réaliser un profit.

Certains rénovateurs peuvent croire tout au long de l'année qu'ils réalisent un profit sur chaque projet — pour finalement s'apercevoir à la fin de l'exercice qu'ils n'en ont réalisé aucun, car les frais généraux n'étaient pas recouvrés. En général, ces entreprises ne font pas long feu.

Le tableau de la page 158 montre les répercussions des frais généraux sur votre rentabilité.

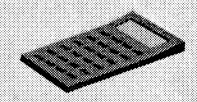
Comment améliorer la rentabilité

Chacun de ces ratios fournit des renseignements sur le rendement et la santé de votre entreprise. Si votre entreprise traverse une période difficile, vous devez améliorer votre ratio de rentabilité. Si votre entreprise se porte bien, vous chercherez probablement à obtenir un meilleur rendement de votre investissement.

En général, vous pouvez accroître vos profits en :

- augmentant les ventes;
- réduisant les coûts directs;
- élevant le pourcentage de la marge brute;
- réduisant les frais généraux de l'entreprise; et
- augmentant le prix de vente.

Chacune de ces activités contribuera à accroître les profits; toutefois, il est évident que ces techniques fonctionnent mieux à l'unisson.

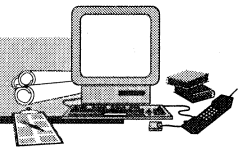


Si votre argent était investi dans un compte d'épargne, donnerait-il un meilleur rendement que s'il était investi dans l'actif de votre entreprise?

Rénovateurs fiables

État des résultats
1er janvier au 31 juillet 1993
(6 mois)

	À ce jour	Budget
VENTES	220 000 $	400 000 $
COÛTS DIRECTS	125 000 $	215 000 $
REVENU BRUT	95 000 $	185 000 $
FRAIS GÉNÉRAUX		
Loyer	3 000 $	6 000 $
Assurance	6 000	6 000
Téléphone	2 500	5 000
Frais comptables et juridiques	0	3 000
Abonnement et conférences	1 200	2 000
Déplacement et représentation	500	2 000
Perfectionnement du personnel	500	500
Publicité	9 000	15 000
Véhicules et entretien	4 000	7 000
Outils	1 500	2 000
Fournitures de bureau et équipement	1 000	3 000
Salaire de la direction	22 500	45 000
Personnel de bureau	20 500	41 000
Garantie et service	1 000	3 000
Amortissement	0	2 500
Frais bancaires	200	1 500
TOTAL DES DÉPENSES	73 400 $	144 500 $
REVENU IMPOSABLE	21 600 $	40 500 $
IMPÔTS	5 400 $	10 500 $
REVENU NET	16 200 $	30 500 $



Évaluation du plan de marketing

Si votre plan de marketing ne produit pas les résultats attendus, votre entreprise peut connaître de graves difficultés. Le domaine de la rénovation étant quelque peu saisonnier par nature, il est parfois difficile de savoir si votre plan de marketing est efficace.

Volume des ventes prévu par rapport au volume réel

C'est les ventes qui permettent de mesurer votre plan de marketing — sans les ventes, l'entreprise n'existe pas. Votre plan de marketing prévoit le volume des ventes au cours d'une période donnée et décrit comment atteindre ce volume. Si vos ventes réelles n'atteignent pas les prévisions de votre plan de marketing, vous devez faire quelque chose.

Puisque le plan de marketing et le plan financier sont étroitement reliés, le succès entier de votre entreprise dépend de la coordination de ces deux plans.

Évaluation de l'image de l'entreprise

Normalement, vous consacrerez beaucoup de temps et d'argent à faire en sorte que le public et vos concurrents vous perçoivent comme vous le souhaitez. Cette image constitue une partie importante de l'établissement de la position de votre entreprise. Si vous croyez que cette image n'aide pas votre entreprise à prospérer ou à générer des profits, vous devez déterminer comment vous pouvez l'améliorer.

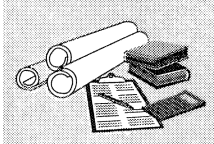
Vous pouvez évaluer de diverses manières votre image et la position de votre entreprise, notamment :

- sondages auprès de clients potentiels;
- sondages auprès de clients récents;
- sondages auprès de corps de métiers et de fournisseurs; et
- évaluation des prix et du crédit commercial offerts par les corps de métier et les fournisseurs.

Évaluation des dépenses de marketing

Vous devez évaluer vos dépenses de marketing pour savoir si cet investissement est rentable. Ce n'est qu'en exerçant un suivi permanent des nouveaux clients sérieux, des anciens clients et du marché en général que vous pouvez déterminer si vous avez sagement investi l'argent prévu pour le marketing.

Le processus d'évaluation devrait vous permettre de préciser les initiatives de marketing qui ont produit le plus de clients sérieux. C'est en remplissant les feuilles de travail se trouvant dans la section qui porte sur les ventes et le marketing que vous pourrez facilement déterminer ce à quoi le marché réagit.



Cette image constitue une partie importante de l'établissement de la position de votre entreprise. Si vous croyez que cette image n'aide pas votre entreprise à prospérer ou à générer des profits, vous devez déterminer comment vous pouvez l'améliorer.

Le profit attendu se réalise-t-il?

La réussite se mesure souvent par le rendement de votre investissement. Vous devez régulièrement examiner vos données financières pour déterminer si le rendement attendu de votre investissement se réalise. Vous devez préciser ce qui vous considérez comme un rendement acceptable de votre investissement. Si l'argent que vous avez investi dans votre entreprise en rénovation ne produit pas un taux de rendement semblable à d'autres investissements comme les comptes d'épargne, les certificats de placement garanti et les obligations d'épargne, vous pouvez envisager de récupérer votre investissement.

Contrôle du plan des ressources humaines

Dans l'élaboration du plan des ressources humaines, vous devez exercer quatre fonctions fondamentales :

- déterminer les tâches nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de votre entreprise en rénovation;
- évaluer et choisir les meilleurs travailleurs possibles pour accomplir lesdites tâches;
- déterminer le salaire et les avantages sociaux nécessaires pour assurer des niveaux élevés de productivité; et
- collaborer avec les travailleurs pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances — ce qui les rendra plus aptes à accomplir leurs tâches et plus utiles à l'entreprise.

Le processus d'examen, c'est tout simplement une évaluation par vous et le travailleur de chaque élément énuméré dans la description de poste.

À mesure que le cycle de l'entreprise se déroule, vous devez contrôler et modifier votre plan des ressources humaines compte tenu de l'écart entre les prévisions et les résultats.

Puisque votre entreprise en rénovation évolue sans cesse, votre plan des ressources humaines doit faire de même.

Pour contrôler le plan, vous devez examiner de près ses éléments fondamentaux afin de mesurer le degré de réalisation des objectifs et de mettre en œuvre les changements qui s'imposent.

Évaluation du rendement du personnel

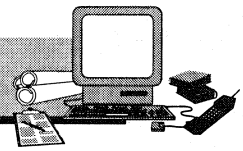
Chaque travailleur est embauché pour accomplir des tâches précises au sein de l'équipe et assumer certaines responsabilités. Ces tâches et ces responsabilités sont précisées dans la description de poste ou le contrat du travailleur. Vous et le travailleur voulez savoir le degré de réalisation des tâches demandées. Le rendement des travailleurs doit être évalué régulièrement ou chaque fois que des modifications importantes sont apportées au contenu du contrat ou de la description de poste du travailleur.

Le processus d'examen, c'est tout simplement une évaluation par vous et le travailleur de chaque élément énuméré dans la description de poste. Il s'avère également précieux d'évaluer la personnalité du travailleur en fonction de son poste. Pour chaque travailleur, posez-vous les questions suivantes :

- Le travailleur s'entend-il bien avec les autres travailleurs, les contremaîtres et les clients?
- Quels sont les points forts et les lacunes de ce travailleur? et
- Dans quelle catégorie peut-on classer le travailleur en tant que membre de l'équipe?

Vous et le travailleur devez comparer et examiner ensemble les résultats de l'évaluation. Souvent, les rajustements salariaux et le renouvellement du contrat dépendent de ces évaluations du rendement.

Au cours des périodes d'évaluation, vous pouvez mesurer l'efficacité de la formation et du perfectionnement de l'employé et en discuter avec lui.



L'examen du rendement n'est qu'une partie du rôle que vous devez jouer dans le perfectionnement des travailleurs. Pour utiliser efficacement les examens du rendement comme outil de perfectionnement des travailleurs, vous devez vous engager à :

- connaître vos travailleurs **avant l'examen** du rendement; et
- assurer un suivi **après coup**.

L'examen du rendement devrait être réalisé en poursuivant les deux objectifs suivants :

- **améliorer l'entente** entre vous et le travailleur;
- **mettre au point un plan de perfectionnement** sur lequel vous et le travailleur êtes d'accord.

Dans le cadre du processus d'examen du rendement, vous ferez ce qui suit :

- fournir au travailleur des commentaires précis sur son rendement;
- complimenter le travailleur sur ses réalisations;
- souligner les forces du travailleur et mettre au point un plan d'action pour en tirer parti;
- souligner les lacunes du travailleur et discuter des façons de les combler;
- discuter et faire l'évaluation des objectifs non réalisés qui ont été fixés d'un commun accord;
- s'entendre sur des objectifs et des activités pour le prochain exercice; et
- évaluer la fonction du travailleur en tant que membre de l'équipe.

Chaque plan de perfectionnement du travailleur doit inclure :

- des buts et des objectifs spécifiques accompagnés d'échéances;
- une description de la façon dont le progrès réalisé sera mesuré;
- une description des mesures que le travailleur prendra pour atteindre les objectifs; et
- une description des mesures que vous prendrez.

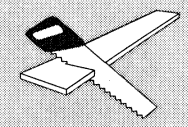
Évaluation des capacités des travailleurs en situation de changement

On dit souvent qu'une personne gravit les échelons jusqu'à ce qu'elle atteigne un poste dépassant ses compétences. Cela signifie que les gens continuent d'accepter des postes demandant de plus en plus de responsabilités jusqu'à ce que leurs compétences et leur niveau de scolarité deviennent insuffisants pour qu'ils s'acquittent convenablement des tâches requises pour ce poste.

Vous devez vous assurer que les travailleurs reçoivent la formation, le soutien et la motivation nécessaires pour qu'ils s'acquittent avec brio des tâches que vous leur confiez.

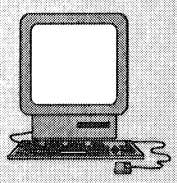
Les gens ont besoin de satisfaire leur désir de relever des défis de plus en plus grands — dans les limites de leurs capacités. À mesure que l'entreprise de rénovation change, il est essentiel que les travailleurs changent aussi.

Si vous donnez à vos travailleurs l'occasion d'essayer de nouvelles tâches et d'assumer d'autres responsabilités, vous serez en meilleure posture pour évaluer leur niveau de compétences et leurs capacités et, qui plus est, vous leur permettrez de démontrer qu'ils sont de plus en plus appréciés.



Le rendement des travailleurs doit être évalué régulièrement ou chaque fois que des modifications importantes sont apportées au contenu du contrat ou de la description de poste du travailleur.

En tant qu'employeur, vous souhaitez conserver vos bons travailleurs à jamais, parce que vous avez établi une relation confortable et fiable avec eux et aimez qu'ils fassent partie de l'équipe.



Les gens ont besoin de satisfaire leur désir de relever des défis de plus en plus grands — dans les limites de leurs capacités.

Trouver des moyens d'améliorer le rendement

Le processus d'évaluation est conçu pour favoriser l'optimisation de la productivité du travailleur.

Améliorer le rendement d'un travailleur peut vouloir dire modifier l'ensemble de ses tâches (description de poste) ou l'équipe du travailleur pour tirer parti de ses nouvelles connaissances et compétences.

Il est souvent plus facile de former les travailleurs en place et d'accroître ensuite leurs fonctions et leurs responsabilités que de trouver de nouveaux employés ayant déjà les compétences essentielles ou nécessaires pour devenir sur-le-champ des éléments précieux au sein de votre équipe de rénovation.

Les employeurs considèrent leur entreprise comme une gare dans le réseau ferroviaire qu'est l'existence. Les gens cherchent toujours à aller quelque part dans un but précis. Lorsque des gens deviennent un élément d'une entreprise, ils passent d'une tâche à une autre et assument de plus en plus de responsabilités dans la mesure de leurs capacités et sont motivés à déployer le plus d'effort possible dans leur travail.

Certaines personnes séjournent longtemps dans la même gare, tant que leurs besoins de base sont satisfaits et qu'ils donnent un bon rendement.

Mise en œuvre de changements

Dans le domaine de la rénovation, le marché évolue constamment : la technologie des bâtiments et les produits changent, tout comme le cadre réglementaire. Même le taux bancaire change toutes les semaines.

Vous devez vous tenir au courant de ce qui se passe autour de vous et être disposé à réagir rapidement et efficacement — en apportant les changements qui s'imposent à mesure que vous avancez.

Rendement de l'entreprise

Si le rendement de votre entreprise n'est pas satisfaisant, que devez-vous faire? Vous devez décider soit de rajuster vos attentes soit de chercher des façons de modifier le rendement.

Un changement temporaire dans le marché a peut-être fait monter les coûts ou baisser les ventes. Devriez-vous modifier vos attentes à court terme? Devriez-vous les rajuster à long terme?

La réponse à ces questions devrait reposer sur les aspects financiers à long terme et l'éthique et la vision de votre entreprise. Par conséquent, vous devez être au courant des tâches qui doivent être accomplies et prendre, au besoin, des mesures.

Réévaluation de son propre travail

Votre façon de concevoir votre entreprise se reflète dans le travail que vous souhaitez faire. Après avoir évalué les résultats du processus de contrôle, vous pouvez décider qu'un changement dans vos ressources humaines s'impose afin de garder votre entreprise sur la bonne voie ou de l'y ramener.

Après le démarrage de votre entreprise en rénovation, vous pouvez décider si la charge de travail que vous assumez est adéquate. Vous devez décider soit de consacrer plus de temps à votre entreprise soit de rajuster votre charge de travail en déléguant certaines tâches à d'autres personnes. Parmi les tâches que vous déléguerez généralement en premier lieu, mentionnons les suivantes :

- travaux sur les chantiers;
- préparation de plans;
- recherche de nouveaux clients;
- direction des chantiers; et
- tenue de livres.

Si vous décidez d'augmenter ou de réduire le nombre de tâches que vous assumez, vous devez modifier le plan des ressources humaines, envisager les changements budgétaires qui s'imposent et examiner les autres implications. Vous devrez embaucher des travailleurs ou en congédier en raison du changement, ce qui aura certainement des répercussions financières.

Certains rénovateurs prennent trop de tâches ou négligent leur travail sans tenir compte des répercussions possibles sur les autres aspects de leur entreprise.

Rajuster sa façon de concevoir l'entreprise

Le contentement est un grave problème dans certaines entreprises. Lorsque les choses vont bon train, il peut paraître insensé d'apporter des changements ou de remuer les choses. Les gens aiment être confortables et visent à rendre leur travail et leur vie confortables.

Les changements peuvent causer du stress et de l'inconfort. Par conséquent, les gens peuvent facilement sombrer dans le contentement et oublier de consacrer le temps nécessaire pour contrôler et évaluer le fonctionnement et le rendement de leur entreprise.

Toutefois, des changements sont salutaires et parfois absolument nécessaires. Le contentement à long terme mènera inévitablement votre entreprise à la faillite.

Vous êtes la personne la plus influente de votre entreprise. Lorsque vous mettez en œuvre un changement dans le rôle que vous jouer au sein de votre entreprise, toute l'équipe en est touchée.

Vous devez vous tenir au courant de ce qui se passe autour de vous et être disposé à réagir rapidement et efficacement — en apportant les changements qui s'imposent à mesure que vous avancez.

Prévoyance

Réaliser une analyse rétrospective et évaluer le rendement de son entreprise sont des fonctions essentielles à remplir pour réussir. En outre, comme nous l'avons mentionné, d'après cette évaluation, plusieurs changements dans les procédures de votre entreprise peuvent s'imposer.

Toutefois, vous ne devriez pas mettre au point des plans qu'en fonction de ce qui s'est réellement produit.

Certains rénovateurs prennent trop de tâches ou négligent leur travail sans tenir compte des répercussions possibles sur les autres aspects de leur entreprise.

Le cycle de planification doit également être pris en compte dans l'avenir que vous entrevoyez. Pour réussir, vous devez réagir rapidement aux tendances du marché qui indiquent ce qui risque d'arriver.

Dans votre évaluation de l'avenir, vous devez examiner les principaux facteurs qui influencent les décisions d'achat des propriétaires souhaitant améliorer leur logement, notamment :

- stabilité économique;
- sécurité d'emploi;
- coût d'emprunt;
- coût d'un nouveau logement; et
- environnement concurrentiel.

Stabilité économique et sécurité d'emploi

L'incertitude est le plus grand obstacle que doivent franchir les personnes souhaitant engager d'importantes dépenses. Lorsque les personnes ne sont pas persuadées que l'économique en général est bonne et que, dans leur subconscient, elles ne sont pas certaines de conserver leur emploi, les possibilités qu'elles envisagent un investissement d'envergure sont très rares.

L'incertitude économique doit être évaluée aux niveaux macro-économique et micro-économique. Même lorsque toutes les tendances semblent annoncer une forte reprise économique, si le principal employeur d'une collectivité a décidé de déménager ou de fermer ses portes, les indicateurs macro-économiques ne seront d'aucune utilité. À l'inverse, le pays peut être aux prises avec une récession, mais l'ouverture d'une mine ou d'une manufacture importante dans la collectivité amènera de l'activité économique et de la sécurité d'emploi.

En vous joignant à une chambre de commerce locale, vous pourrez mieux comprendre ce qui risque de se produire dans votre collectivité.

En parlant à d'autres gens d'affaires, vous pourrez vous forger une idée intuitive de l'activité économique dans le marché.

Vérifiez le volume des rénovations en participant à des réunions de l'ACCH, en surveillant le volume des permis de construire, en parlant à des concurrents ou en lisant des rapports sur le marché rédigés par la SCHL. Tous les indices de réduction ou d'augmentation du volume des activités doivent être pris en compte dans les prévisions et les plans d'avenir.

Coût d'emprunt

Si le loyer de l'argent diminue, de plus en plus de gens auront accès au crédit à diverses fins. La plupart du temps, la réduction des taux d'intérêt relance l'activité économique, mais cela ne garantit pas que les gens dépenseront de façon plus libérale, comme l'a montré la lenteur de la reprise après la récession du début des années 1990.

Coût d'un nouveau logement

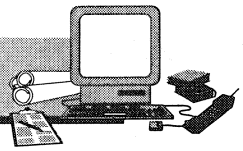
Les rénovateurs et les constructeurs de maisons neuves cherchent à se ravir la part des dépenses réservée au logement. Les propriétaires de maisons envisageant des rénovations peuvent également considérer l'achat d'une nouvelle maison comme solution de rechange à des rénovations dispendieuses. Les propriétaires qui doivent régulièrement acquitter des factures d'entretien et de réparation pour une maison d'un certain âge peuvent envisager la sécurité potentielle d'un déménagement dans une nouvelle maison exempte de tout problème. Lorsque les nouvelles maisons sont plus abordables et que des solutions de rechange à la rénovation se présentent, vous devez tenir compte des répercussions possibles sur votre entreprise.

Les rénovateurs et les constructeurs de maisons neuves cherchent à se ravir la part des dépenses réservée au logement.

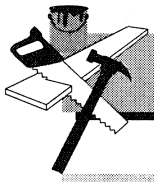
Coût de la concurrence

Lorsque des concurrents cherchent à s'accaparer une plus grande part des dépenses de rénovation dans votre collectivité, vos plans d'avenir peuvent en souffrir. Pour évaluer l'avenir de votre environnement concurrentiel, posez-vous les questions suivantes :

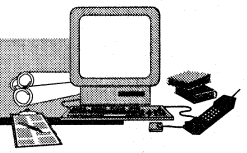
- le créneau de marché que je convoite a-t-il disparu ou été comblé par divers autres rénovateurs?
- les marges applicables à ce créneau seront-elles minées dans les mois à venir?
- Mon entreprise peut-elle faire face à la concurrence dans ce créneau?
- Mon entreprise peut-elle exploiter un créneau qui lui donne une position plus distincte?



Notes:



Chapitre 8



ANNEXES

Liste de contrôle de l'évaluation de l'entreprise

Cette liste de contrôle peut être utilisée tout au long de l'année pour faciliter l'évaluation des progrès accomplis ou à la fin de l'exercice pour faciliter la planification annuelle.

Finances de l'entreprise

- **Comparaison de l'état des résultats pro forma avec l'état des résultats**
  - ~ Quel est l'écart entre les prévisions et les résultats?
  - ~ Quel est le degré de précision des prévisions?
  - ~ Dans quel secteur les prévisions sont-elles tout particulièrement loin des résultats?
  - ~ Savons-vous pourquoi ces prévisions ont été si mauvaises?
  - ~ Comment utiliserons-nous cette expérience dans la préparation du prochain budget?
- **Comparaison des ventes projetées avec les ventes réelles**
  - ~ Les ventes réelles concordent-elles avec les prévisions?
  - ~ Quelles sont les principales raisons de l'écart?
  - ~ Pouvons-nous dégager les tendances des ventes d'après l'année antérieure?
  - ~ Dans l'affirmative, comment ces tendances se répercuteront-elles sur les prochaines prévisions?
- **Comparaison des coûts réels aux coûts estimatifs**
  - ~ Les coûts directs réels sont-ils conformes aux coûts estimatifs?
  - ~ Les marges brutes sont-elles conformes aux données antérieures?
  - ~ Sommes-nous à jour dans le secteur de la rénovation?
  - ~ Obtenons-nous une bonne productivité de nos travailleurs sur les chantiers?
  - ~ Les frais généraux concordent-ils avec les prévisions?
  - ~ Pouvons-nous réduire les frais généraux?
- **Analyse sommaire des projets — recettes des projets moins coûts des projets**
  - ~ Les dossiers sur les projets sont-ils assez complets pour permettre une analyse?
  - ~ Est-ce que tous les types de travaux permettent d'obtenir une marge brute acceptable?
  - ~ Quels sont les types de projets où nous faisons ou perdons de l'argent?
  - ~ Pouvons-nous décrocher des travaux plus rentables?
  - ~ Pouvons-nous refuser les travaux moins rentables?
- **Bilan**
  - ~ Comment utilisons-nous les capitaux dans l'entreprise?
  - ~ Est-ce que nous réinvestissons suffisamment de profits pour soutenir la croissance?
  - ~ Disposons-nous d'assez de fonds facilement accessibles pour répondre aux besoins à court terme?
  - ~ Notre bilan nous permettra-t-il de répondre à nos besoins d'emprunt?
  - ~ Faisons-nous un profit acceptable sur l'actif liquide dans l'entreprise?
  - ~ Nos besoins de liquidité à court terme sont-ils satisfaits de la manière la moins dispendieuse possible?
  - ~ Pourrions-nous financer à moindres frais notre dette à long terme?
  - ~ Devrions-nous envisager de verser des dividendes, d'émettre des actions, etc. cette année?
- **Comptes clients**
  - ~ Percevons-nous l'argent qu'on nous doit à temps?
  - ~ Quel est le coût du financement de nos comptes clients?
- **Comptes fournisseurs**
  - ~ Respectons-nous nos engagements envers nos sous-traitants et nos fournisseurs?
  - ~ Tirons-nous parti des modalités intéressantes de paiement hâtif?
  - ~ Si nous accusons des retards dans nos paiements, sommes-nous pénalisés?

Liste de contrôle de l'évaluation de l'entreprise

Cette liste de contrôle peut être utilisée tout au long de l'année pour faciliter l'évaluation des progrès accomplis ou à la fin de l'exercice pour faciliter la planification annuelle.

Ventes et marketing

- **Prix moyen des ventes par rapport aux prévisions**
  - ~ Quel est le prix moyen de vente du travail que nous avons produit?
  - ~ Ce prix est-il très différent des prévisions?
  - ~ Quels types de travaux recherchons-nous davantage?
  - ~ Pouvons-nous uniquement viser ce créneau?
  - ~ Les petits projets valent-ils la peine qu'on leur consacre du temps pour les vendre?
  - ~ Sommes-nous dans le bon marché?
- **Visites de représentants par rapport aux ventes (appréciation des clients sérieux)**
  - ~ Quel est notre ratio visites/ventes? En sommes-nous satisfaits?
  - ~ Nos vendeurs ont-ils besoin de plus de réunions de vente ou de formation?
  - ~ Ciblons-nous correctement notre marché? Sinon, comment pouvons-nous mieux cerner le marché?
  - ~ Que devons-nous ajouter à notre produit?
  - ~ Devons-nous aborder nos clients de manière différente?
  - ~ Dans quels secteurs perdons-nous du temps?
  - ~ Cette perte de temps est-elle attribuable à notre façon d'aborder les ventes ou à notre choix de marché?
- **Position de l'entreprise (du point de vue de la concurrence)**
  - ~ Sommes-nous des concurrents féroces? Sinon, pourquoi?
  - ~ Sommes-nous les chefs de file de notre marché? Nos concurrents se préoccupent-ils de nous?
  - ~ Connaissent-ils tout ce que nous pouvons offrir?
- **Position de l'entreprise (du point de vue du client)**
  - ~ Nos clients aiment-ils notre travail? Dans l'affirmative, qu'aiment-ils? Dans la négative, pourquoi n'aiment-ils pas notre travail?
  - ~ Qu'allons-nous faire à ce sujet?
  - ~ Comment pouvons-nous garder nos clients satisfaits?
  - ~ À quelle fréquence demandons-nous à nos clients qu'ils nous proposent d'autres clients?
  - ~ Nos clients connaissent-ils tout ce que nous avons à offrir?
- **Position de l'entreprise (du point de vue des sous-traitants et des fournisseurs)**
  - ~ Nos fournisseurs nous aiment-ils?
  - ~ Nos sous-traitants nous aiment-ils?
  - ~ Payons-nous nos factures à temps? Sinon, pourquoi?
  - ~ Connaissent-ils tout ce que nous avons à offrir?
- **Efficacité de la publicité et des promotions**
  - ~ Combien d'argent avons-nous dépensé cette année pour la publicité et les promotions?
  - ~ Sommes-nous satisfaits des résultats? Cette dépense s'est-elle avérée rentable? Sinon, pourquoi?
  - ~ Comment pouvons-nous rentabiliser nos dépenses de promotion?
  - ~ Les programmes de promotion étaient-ils appuyés par des programmes-maisons?
  - ~ Aurait-il fallu qu'ils le soient?
- **Efficacité des vendeurs**
  - ~ Les vendeurs concluent-ils suffisamment de ventes?
  - ~ Sinon, pourquoi?
  - ~ Comment pouvons-nous conclure plus de ventes?
  - ~ Les vendeurs ont-ils suffisamment de connaissances et de compétences?
  - ~ Une formation leur viendrait-elle en aide?
  - ~ Avons-nous besoin de plus de vendeurs?

Liste de contrôle de l'évaluation de l'entreprise

Cette liste de contrôle peut être utilisée tout au long de l'année pour faciliter l'évaluation des progrès accomplis ou à la fin de l'exercice pour faciliter la planification annuelle.

Opérations

- **Procédures de comptabilité et de tenue de livres**
  - ~ Le système fonctionne-t-il?
  - ~ Les chiffres sont-ils exacts et à jour? Sinon, pourquoi?
  - ~ Les documents à fournir parviennent-ils à la comptabilité?
  - ~ Où et comment pouvons-nous réduire la paperasserie?
- **Approvisionnement en matériaux**
  - ~ Nos fournisseurs livrent-ils les matériaux dont nous avons besoin?
  - ~ Les quantités livrées sont-elles exactes?
  - ~ Quel est le pourcentage de livraison comportant des erreurs?
  - ~ Quel est le pourcentage d'articles en souffrance?
  - ~ Parviennent-ils à livrer les articles en souffrance lorsque nous en avons besoin?
  - ~ Sommes-nous satisfaits de leur service?
  - ~ Pouvons-nous obtenir de meilleurs prix?
- **Prestation de main-d'œuvre**
  - ~ Nos travailleurs sont-ils qualifiés pour le travail qu'ils exécutent?
  - ~ Parvenons-nous à réaliser les travaux dans le temps imparti?
  - ~ Dans quelle mesure avons-nous recours aux heures supplémentaires?
  - ~ Disposons-nous d'assez de travailleurs?
- **Ordres de modification**
  - ~ Dans quelle mesure avons-nous réussi à réduire le nombre d'ordres de modification nécessaires pour achever un projet?
  - ~ Combien d'ordres de modification avons-nous fait?
  - ~ Combien d'argent avons-nous perdu ou gagné dans le prix définitif par rapport à l'estimation originale?
  - ~ Dans quelle mesure les ordres de modification nous ont-ils avantagé dans le cas d'améliorations?
- **Établissement des coûts et estimations**
  - ~ La marge d'erreur des estimations par rapport aux coûts définitifs est-elle de 10 p. 100 ou moins? Sinon, comment pouvons-nous rendre nos estimations plus précises?
  - ~ Nos estimations tiennent-elles compte des augmentations des coûts?
  - ~ L'évaluation des coûts de la main-d'œuvre est-elle précise?
  - ~ Notre marge bénéficiaire est-elle adéquate pour le marché visé?
- **Évaluation des coûts des projets**
  - ~ Avons-nous perdu de l'argent pour des projets cette année en raison de l'évaluation des coûts?
  - ~ Avions-nous les moyens de réaliser tous les projets que nous avons fait cette année?
- **Qualité des travaux**
  - ~ Devons-nous examiner l'assurance de la qualité en ce moment? Sinon, comment pouvons-nous nous assurer que nos travaux ou notre service sont bons?
  - ~ Devrions-nous demander de l'aide extérieure?
- **Lacunes**
  - ~ Quels détails omettons-nous constamment?
  - ~ Cette situation engendre-t-elle de mauvaises relations avec le client?
- **Rappels**
  - ~ Dans quelle mesure obtenons-nous d'autres travaux à la suite de nos rappels?
  - ~ Que devons-nous modifier pour accroître le nombre de travaux issus de rappels?
- **Service**
  - ~ Nos clients sont-ils satisfaits de notre service? Comment le savons-nous?
  - ~ Que pouvons-nous faire de plus pour accroître la valeur des projets aux yeux des clients?
- **Établissement (et respect) des calendriers**
  - ~ Nos projets se terminent-ils au moment où nous l'avons prévu? Sinon, quel retard accusons-nous?
  - ~ Où avons-nous commis des erreurs?
  - ~ Comment pouvons-nous corriger la situation?
  - ~ Dans quelle mesure devançons-nous le calendrier?
- **Satisfaction des clients**
  - ~ Nos clients sont-ils satisfaits de notre entreprise?
  - ~ Comment pouvons-nous le savoir?

Liste de contrôle de l'évaluation de l'entreprise

Cette liste de contrôle peut être utilisée tout au long de l'année pour faciliter l'évaluation des progrès accomplis ou à la fin de l'exercice pour faciliter la planification annuelle.

Ressources humaines

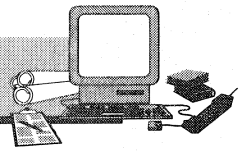
- **Mes travailleurs font-ils leur travail?**
  - ~ Sinon, leur description de poste est-elle précise?
  - ~ Leurs fonctions ont-elles changé?
  - ~ Ont-ils trop de tâches à accomplir?
  - ~ Comment occupent-ils leur temps?
  - ~ Devrais-je accroître ou diminuer leurs fonctions?
- **Est-ce que je fais mon travail?**
  - ~ Dans l'affirmative, comment puis-je le faire encore mieux?
  - ~ Dans la négative, ai-je trop de tâches à accomplir?
  - ~ Devrais-je déléguer davantage de tâches?
  - ~ Que puis-je déléguer et à qui?
- **Mes travailleurs sont-ils satisfaits de leur revenu?**
  - ~ Dans la négative, comment puis-je augmenter leur salaire et améliorer leur productivité à la fois?
  - ~ Puis-je me permettre de leur donner une augmentation?
  - ~ Qui mérite une augmentation?
- **Mes travailleurs sont-ils motivés et serviables?**
  - ~ Dans la négative, pourquoi ne le sont-ils pas?
  - ~ Dans l'affirmative, comment puis-je les garder motivés et serviables?
  - ~ Ai-je affecté la bonne personne au bon travail?
- **Mes travailleurs sont-ils contents?**
  - ~ Dans la négative, qu'ont-ils dit ou fait me portant à croire qu'ils ne sont pas contents?
  - ~ Se sentent-ils à l'aise de m'exprimer ce qu'ils pensent?
  - ~ Dans la négative, comment puis-je favoriser le dialogue?
- **Mes travailleurs développent-ils leurs connaissances et leurs connaissances?**
  - ~ Dans la négative, veulent-ils les développer?
  - ~ Comment puis-je les aider à établir et réaliser des objectifs d'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences?
  - ~ Dans l'affirmative, y a-t-il un domaine de connaissances ou de compétences qu'ils pourraient développer et qui s'avérerait particulièrement utile pour l'entreprise?
  - ~ Sont-ils intéressés à acquérir plus de connaissances et de compétences dans un domaine particulier?
- **Mes travailleurs se rendent-ils plus utiles ou valables pour l'entreprise?**
  - ~ Sinon, pourquoi?
  - ~ Dans l'affirmative, comment puis-je favoriser la contribution qu'il m'apporte?
- **Besoins spécifiques de formation pour mes travailleurs**
  - ~ Dans quel(s) domaine(s) chaque travailleur excelle-t-il?
  - ~ Dans quel(s) domaine(s) chaque travailleur éprouve-t-il des problèmes?
  - ~ Une lacune dans l'entreprise est-elle à l'origine de ce besoin de formation?
  - ~ Ai-je plus d'un employé ayant les mêmes besoins de formation?
  - ~ Puis-je énumérer les domaines où une formation extérieure serait bénéfique?
- **Possibilités d'avancement professionnel**
  - ~ Est-ce qu'un travailleur souhaiterait en faire davantage?
  - ~ Est-ce qu'un travailleur mérite une promotion?
- **Les descriptions de poste sont-elles précises?**
  - ~ Certains postes ou fonctions sont-ils devenus redondants ou désuets?
  - ~ Deviendront-ils redondants ou désuets dans l'année qui suit?
  - ~ Devrais-je accroître ou réduire les fonctions d'un poste?

Liste de contrôle de l'évaluation de l'entreprise

Cette liste de contrôle peut être utilisée tout au long de l'année pour faciliter l'évaluation des progrès accomplis ou à la fin de l'exercice pour faciliter la planification annuelle.

Mission, buts et objectifs

- **Faisons-nous le travail que nous voulons?**
  - ~ Dans quelle mesure faisons-nous le travail que nous voulons?
  - ~ Que devons-nous modifier pour faire le travail que nous voulons?
  - ~ Notre produit ou notre service répondent-ils aux besoins de notre clientèle?
  - ~ Visons-nous le bon marché?
  - ~ Obtenons-nous le travail que nous voulons?
- **Nos revenus sont-ils à la hauteur de nos besoins ou de nos attentes?**
  - ~ Sinon, pourquoi?
  - ~ L'idéal que nous poursuivons est-il hors d'atteinte dans le marché que nous visons?
  - ~ Nos prix sont-ils supérieurs ou inférieurs à ce que le marché peut accepter?
- **Parvenons-nous à augmenter notre part du marché?**
  - ~ Le marché connaît-il de plus en plus notre entreprise ou son nom?
  - ~ Le marché connaît-il notre produit?
  - ~ Améliorons-nous notre produit?
  - ~ Visons-nous le bon marché?



CHAPITRE 9

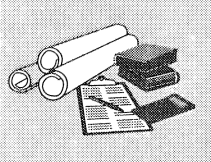
Évolution des tendances

Contenu du chapitre

Évolution d'hier à demain	168
Les facteurs de changement	168
Qualité environnementale	169
Efficacité énergétique	169
Systèmes de l'enveloppe du bâtiment	170
Systèmes mécaniques	171
Efficacité des installations électriques	172
Qualité de l'air intérieur	173
Utilisation efficiente de l'eau	176
Gestion des déchets de construction	177
Relations commerciales sophistiquées	179
Publicité co-op	179
Salles d'exposition des fournisseurs	180
Rabais sur les matériaux	180
Recommandations	180
Formation	181
Vente d'ensembles	181
Salles de bains	181
Cuisines	182
Systèmes mécaniques	182
Bureaux à domicile	182
Qualité de l'air et ventilation	183
Accessibilité	183
Limitation des courants d'air et étanchéité à l'air	183
Solariums	184

Évolution des tendances

Évolution d'hier à demain



Les gens sont de plus en plus sensibilisés à l'environnement et s'en préoccupent davantage...

Le présent chapitre examine certaines tendances ayant eu une influence sur le marché et le secteur de la rénovation depuis quelques années et tout particulièrement celles qui se répercuteront sur les entreprises en rénovation dans les prochaines années.

Pour effectuer une analyse bien fondée des tendances du secteur de la rénovation dans votre collectivité, vous devez sans cesse étudier le marché, discuter avec vos pairs et analyser d'autres marchés.

Les facteurs de changement

Comme bien d'autres secteurs, le secteur de la rénovation subit des changements en raison des facteurs suivants :

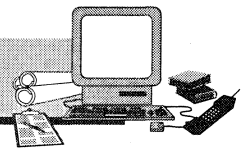
- les gens sont de plus en plus sensibilisés à l'environnement et s'en préoccupent davantage, incitant ainsi les rénovateurs à changer leur fusil d'épaule et à offrir aux clients ce qu'ils demandent et ont besoin; et
- les relations commerciales entre les rénovateurs, les fabricants, les organismes de réglementation et les législateurs sont de plus en plus sophistiquées — ce qui dicte l'orientation de l'entreprise et les normes et les règlements la régissant.

Les rénovateurs qui s'adaptent au changement... sont généralement ceux qui persistent en affaires.

Dans de nombreux cas, on peut à peine distinguer ces deux forces motrices l'une de l'autre.

Les décisions que prennent les acheteurs du marché, les règlements et les lois régissant la protection de l'environnement et la position de certaines entreprises soucieuses de l'environnement montrent que les gens sont de plus en plus sensibles à l'environnement et qu'ils s'en préoccupent davantage.

Le client et le secteur rendent les relations commerciales de plus en plus sophistiquées entre les rénovateurs et les fabricants. Tout cela montre qu'il faut adopter des approches originales et innovatrices pour survivre et prospérer dans un marché concurrentiel.



Parmi les tendances principales, mentionnons les suivantes :

- on accorde plus d'attention à la **qualité environnementale**;
- les **relations commerciales** entre les rénovateurs, les fabricants et les fournisseurs sont de plus en plus **sophistiquées**, tant dans la publicité que dans la vente;
- on a tendance à **vendre des ensembles** — il s'agit du concept voulant que l'acheteur fasse affaire avec une seule entreprise; et
- on utilise de plus en plus des **techniques de construction poussées** pour offrir au client des commodités et une sécurité.

Qualité environnementale

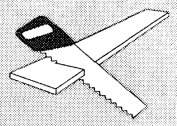
Comme partout au monde, les Canadiens, depuis quelques années, se préoccupent davantage de la question de la viabilité de l'environnement. Il ne faut plus croire que cette sensibilisation à l'environnement n'est qu'une mode. Les Canadiens montrent qu'ils se soucient de l'environnement dans leurs décisions d'achat, leur demande de lois environnementales plus sévères et leur participation quotidienne à des programmes tels que le recyclage. Ce désir d'améliorer la qualité environnementale a grandement influencé le rénovateur et la manière dont les travaux de rénovation sont exécutés.

Le secteur de la rénovation a dû répondre à une demande accrue des éléments suivants :

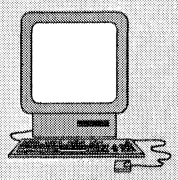
- **l'efficacité énergétique** comme composante de tous les travaux de rénovation, particulièrement l'efficacité énergétique de l'**enveloppe du bâtiment** et des **systèmes mécaniques**;
- **l'efficacité des installations électriques** comme les appareils d'éclairage et ménagers en usage dans la maison;
- l'amélioration de la **qualité de l'air intérieur** — se répercutant sur le choix du matériel, la conception des systèmes de ventilation et l'installation;
- l'utilisation plus efficiente de l'**eau** à l'intérieur et à l'extérieur de la maison; et
- l'utilisation plus efficiente des ressources sur le chantier — en évitant le gaspillage grâce à une meilleure conception et en améliorant les procédures de gestion et d'élimination des **déchets de construction**.

Efficacité énergétique

Depuis le milieu des années 1970, la conservation de l'énergie fait partie des programmes gouvernementaux et des services publics. De nombreux programmes ont été mis en œuvre pour inciter les propriétaires canadiens à rendre leur maison plus éconergétique. Dans certains cas, on a encouragé le secteur de la rénovation à promouvoir l'intégration de caractéristiques éconergétiques dans leurs projets de rénovation. Mais ce n'est qu'au cours des quelques dernières années que la conservation de l'énergie a pris plus d'importance.



Le client et le secteur rendent les relations commerciales de plus en lus sophistiquées entre les rénovateurs et les fabricants.



Puisque l'on connaît bien les effets des combustibles sur la qualité environnementale, les techniques et les programmes de conservation de l'énergie ont connu un essor considérable.

Au début, les initiatives de marketing de produits à haute efficacité énergétique n'ont pas bien réussi, car on mettait trop l'accent sur leurs avantages pour l'économie et le consommateur. Depuis peu, la promotion de la conservation de l'énergie se concentre davantage sur le meilleur confort du client, la réduction des effets sur la couche d'ozone et du réchauffement de la planète et un futur plus durable.

Puisque l'on connaît bien les effets des combustibles sur la qualité environnementale, les techniques et les programmes de conservation de l'énergie ont connu un essor considérable.

De nombreux services publics à travers le Canada offrent à présent des programmes d'encouragement financier pour accélérer l'adoption de systèmes plus éconergétiques en usage dans l'habitation. Des programmes ont été mis sur pied pour encourager l'étanchéité à l'air et l'intempérisation des maisons, le remplacement de fenêtres inefficaces par des fenêtres plus étanches, l'isolation du sous-sol et bien d'autres initiatives. Les maisons ayant besoin de rénovations représentent un gros pourcentage du parc résidentiel dont nous aurons besoin dans les 15 à 20 prochaines années.

Systèmes de l'enveloppe du bâtiment

Au cours de la dernière décennie, les clients ont demandé de plus en plus de produits économiques et une maison confortable; c'est pourquoi, on a adopté des spécifications pour une meilleure isolation et étanchéité à l'air. L'amélioration de l'isolation et de l'étanchéité à l'air des maisons existantes est souvent difficile et dispendieuse. Cependant, l'amélioration de l'enveloppe du bâtiment est beaucoup plus justifiable lorsqu'elle s'accompagne d'autres activités de rénovation.

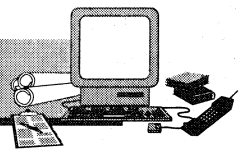
Des rénovations intérieures importantes ou une construction intensive de logements représentent une bonne occasion d'améliorer l'isolation et l'étanchéité du bâtiment pour prévenir les fuites d'air indésirables.

L'étanchéité à l'air est un bon moyen d'améliorer le confort d'une maison. Par exemple, on peut incorporer aux activités de rénovation l'isolation du mur de fondation et des éléments de plancher et le calfeutrage des fenêtres, des portes et de la boiserie et ce, à prix modique.

Parmi les produits, les systèmes et les techniques les plus récents qui vous sont offerts en tant qu'entrepreneur en rénovation, mentionnons les suivants :

Isolant cellulosique pulvérisé sous forme de liquide — Il s'agit d'un matériel cellulosique sec (papier recyclé) se mélangeant à l'eau à mesure qu'on l'applique. La cellulose humectée forme un tapis isolant adhérant sur n'importe quelle surface. L'avantage de ce système, c'est qu'il réduit la circulation de l'air à l'intérieur du bâtiment et de l'extérieur. Puisque ce matériel accroît l'humidité, il doit être appliqué aux murs et aux entretoits qui peuvent respirer de l'extérieur. Les installateurs doivent être formés et détenir un permis pour poser ce type d'isolant.

Matelas en fibre de verre injectée — Ce système est semblable à celui de la fibre cellulosique. L'isolant en vrac de fibre de verre, matériel semblable à celui que l'on utilise dans les entretoits mais ayant des caractéristiques de fibre différentes, est utilisé pour remplir l'espace entre les poteaux des murs extérieurs. Les installateurs doivent être formés pour ce genre de travail et utiliser de l'équipement spécialisé. Ce système peut très bien fonctionner pour les rénovateurs lorsqu'ils doivent remplir



entièrement avec l'isolant les cavités dans les murs.

Matériaux de pare-air — Les matériaux de pare-air ont gagné une grande part du marché dans le secteur de la construction d'habitations neuves. Les rénovateurs les utilisent pour réduire les fuites d'air au cours des travaux de parement extérieur ou de construction d'annexes.

Fenêtres efficaces — La comparaison du rendement thermique des fenêtres a toujours été quelque peu un jeu de devinettes. Diverses procédures d'essai et affirmations non corroborées ont brouillé les cartes, et ce qui devait être un processus de décision clair ne l'est plus. La nouvelle norme CSA-A440.2, qui prescrit les tests à effectuer pour déterminer le rendement thermique des fenêtres et normalise le rendement énergétique (RE), mettra fin aux devinettes.

Le secteur travaille déjà à un programme d'étiquetage destiné à comparer le rendement thermique des fenêtres; il est très semblable au programme ÉnerGuide destiné à comparer la consommation énergétique des divers appareils ménagers. On prévoit mettre en place le programme d'étiquetage d'ici un an. Pour les consommateurs, le RE uniformise les règles du jeu sur le marché et leur permet de comparer les produits en toute confiance.

Ventilateur à dépressurisation — Le ventilateur à dépressurisation est de plus en plus utilisé comme outil pour déceler et mesurer les fuites d'air d'une maison et déterminer les besoins en matière de ventilation. Il crée une pression négative à l'intérieur de la maison en faisant sortir l'air à un débit très élevé. À mesure que se dépressurise le bâtiment, l'air s'infiltre par les fuites et les fissures de l'enveloppe. Grâce à ce processus, vous pouvez trouver les fuites d'air qui devraient être scellées pour améliorer le confort des occupants et réduire les coûts énergétiques.

À mesure qu'on rend les vieux bâtiments plus étanches, on peut moins compter sur la ventilation naturelle pour fournir l'air frais aux occupants et, par conséquent, la qualité de l'air devient moins bonne. Vous pouvez employer un ventilateur à dépressurisation pour prévoir s'il faudra accroître la ventilation à la suite de vos activités de rénovation.

Enfin, grâce à la technique du ventilateur à dépressurisation, vous pouvez trouver les indices de problèmes de contre-tirage et de dispersion de gaz, qui posent un risque pour la santé et la sécurité.

Systèmes mécaniques

Bien qu'au début l'effort d'économie d'énergie était surtout orienté sur l'isolation et l'étanchéité du parc résidentiel, il est à présent axé sur l'amélioration du rendement des systèmes de chauffage et de climatisation.

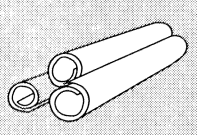
Système de chauffage et de climatisation — Aujourd'hui, on remplace le vieux système inefficace, ayant un rendement saisonnier de 50 à 60 p. 100, par une fournaise à rendement moyen ou à rendement élevé, ayant un rendement saisonnier respectif de 75 à 80 p. 100 et de 90 à 95 p. 100. Le système de chauffage à haut rendement remplace la cheminée traditionnelle par une bouche d'évacuation directe au sous-sol.

Les tendances de l'intégration de systèmes mécaniques aux maisons existantes évoluent. On s'évertue actuellement à démontrer l'efficacité des systèmes de chauffage, de climatisation, de ventilation et des chauffe-eau. Au cours des prochaines années, divers systèmes intégrés seront probablement commercialisés.

Au cours des prochaines années, divers systèmes intégrés seront probablement commercialisés.

On voit de plus en plus de propriétaires de maisons chauffées à l'électricité installer une pompe géothermique. Bien que dispendieuse à l'achat, la pompe géothermique peut chauffer ou refroidir la maison et ce, à des frais de fonctionnement très bas. De nombreux services publics à travers le Canada emploient des méthodes persuasives pour promouvoir l'utilisation de la pompe géothermique.

Système de ventilation — Les efforts déployés pour améliorer les systèmes de ventilation afin de réduire le gaspillage énergétique ont fait naître un important marché au cours des dernières années. Les ventilateurs-récupérateurs de chaleur, qui traditionnellement étaient vendus au marché industriel et commercial, sont à présent installés dans toutes sortes de maison à travers le Canada.



Comme pour toute technologie avancée, il faut comprendre les forces et les limites d'un système pour bien l'installer et l'utiliser.

La préoccupation grandissante des Canadiens quant à la qualité de l'air à l'intérieur de leur habitation a hâté l'adoption du ventilateur-récupérateur de chaleur. Lorsque les travaux de rénovation, ayant considérablement étanchéisé l'enveloppe du bâtiment, créent des problèmes d'humidité sérieux, le ventilateur-récupérateur de chaleur s'avère un bon investissement pour le propriétaire.

Les rénovateurs devront entretenir de bons rapports avec les entrepreneurs de systèmes de chauffage, ventilation et climatisation pour répondre à la demande de ce marché en lui offrant des systèmes efficaces et efficients.

Système de distribution de l'air — On accorde récemment une attention toute particulière aux systèmes de distribution de l'air dans les maisons. Des systèmes de distribution mal conçus ou mal installés contribuent à l'inconfort des occupants et au déséquilibre de la pression, causant ainsi des courants d'air, et entraînent une facture énergétique élevée, puisque les ventilateurs fonctionnement mal.

Il est avantageux de rééquilibrer les systèmes de distribution, d'étanchéiser les joints des conduits à l'aide d'un ruban adhésif et d'isoler les conduits (surtout ceux qui traversent des endroits non climatisés comme les entretoits et les vides sanitaires) et d'entretenir les ventilateurs — il s'agit là d'un service commercialisable.

La régulation des pièces, permettant de contrôler l'apport d'air et la température de chaque pièce de la maison, suscite un intérêt grandissant.

Efficacité des installations électriques

Puisque les frais d'électricité augmentent rapidement et que l'expansion du réseau de production est très dispendieuse, les propriétaires canadiens cherchent des moyens efficaces pour consommer moins d'électricité.

Les fabricants et les services publics prônent l'efficacité énergétique. Comme pour toute technologie avancée, il faut comprendre les forces et les limites d'un système pour bien l'installer et l'utiliser.

Éclairage — Les lampes fluorescentes compactes sont de plus en plus adoptées par le marché comme solution de rechange aux lampes à incadescence standard. Elles consomment 75 p. 100 moins d'énergie que les lampes à incadescence, et chaque lampe que vous installez évitera de rejeter dans l'atmosphère une demi-tonne de gaz carbonique au cours de la durée de l'ampoule.

Certes, le consommateur dépense 20 $ à 25 $ pour chaque lampe fluorescente, mais les économies d'énergie futures et la durée utile prolongée de ces lampes (10 fois supérieure à celle des lampes à incadescence) rendent la démarche payante.

Stratégies d'éclairage — Le problème principal associé aux lampes fluorescentes compactes, c'est que l'on comprend mal les pratiques et les principes de l'éclairage. Le choix des appareils d'éclairage doit être fondé sur les niveaux de luminosité (exprimés en pied-bougies), les rayons lumineux (couleur et intensité), et l'équilibre entre le type et le niveau d'éclairage requis.

Appareils ménagers — Chaque année, l'industrie de l'habitation achète plus de 250 000 réfrigérateurs, cuisinières, machines à laver et sécheuses. Les six appareils ménagers principaux — soit le réfrigérateur, le congélateur, le lave-vaisselle, la cuisinière, la machine à laver et la sécheuse — comptent pour 14 p. 100 de la consommation totale d'énergie domestique dans une maison chauffée à l'électricité. Dans une maison chauffée au gaz, ce pourcentage peut atteindre 50 p. 100 et plus, selon l'énergie consommée par l'éclairage et les autres appareils ménagers.

La consommation énergétique des appareils ménagers peut être réduite de moitié si vous utilisez des appareils ménagers plus éconergétiques. Pour savoir quels appareils consomment le moins d'énergie, écrivez à l'adresse suivante :

Ressources naturelles Canada
Publications
580, rue Booth
Ottawa (Ontario)
K1A 0E4

Demandez qu'on vous envoie un exemplaire du Répertoire ÉnerGuide, qui dresse la liste des six appareils ménagers les plus vendus au Canada accompagnés de leur cote ÉnerGuide.

Qualité de l'air intérieur

Les Canadiens se soucient davantage des effets que leur milieu de travail et leur milieu de vie ont sur leur santé. Cette tendance est surtout évidente dans le domaine de la qualité de l'air.

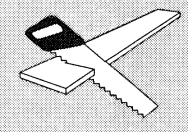
Les effets négatifs de la fumée latérale, les allergies éventuelles causées par les émanations de gaz provenant des matériaux toxiques de construction et l'ameublement, ainsi que l'augmentation du nombre de cas souffrant de troubles respiratoires causés par l'environnement, sont devenus des sujets courants dans les journaux. Une meilleure compréhension de ces effets et de leurs causes nous a amené à changer complètement les exigences et les normes canadiennes régissant la qualité de l'air dans le milieu de travail. Ce souci de la qualité de l'air dans le milieu de travail se répercute également chez les consommateurs qui choisissent des systèmes pouvant améliorer la qualité de l'air à l'intérieur de leur habitation.

Ce souci grandissant de la qualité de l'air intérieur chez les Canadiens vous touchera directement, puisque vous devrez approfondir vos connaissances et vos compétences à cet égard.

Stratégies fondamentales

Chaque mesure corrective requiert des travaux et des dépenses d'ampleur différente, mais les démarches entreprises à l'origine pour remédier aux problèmes à la source sont les mêmes — élimination, séparation et ventilation.

Élimination — Dans la mesure du possible, enrayez le problème à la source. Il peut s'agir de cesser de faire usage de produits ou de matériaux risquant de nuire à la santé, ou d'enlever les articles d'ameublement



Ce souci grandissant de la qualité de l'air intérieur chez les Canadiens vous touchera directement, puisque vous devrez approfondir vos connaissances et vos compétences à cet égard.

ou de décoration, les pièces d'équipement ou les composantes en cause. Il faudra, de plus, mettre fin à ce qui favorise la prolifération d'agents nocifs comme les moisissures ou les acariens.

La ventilation n'équivaut pas à réduire la source d'agents nocifs, mais s'avère nécessaire pour assurer la qualité de l'air.

Séparation — Devant l'impossibilité d'éliminer la substance en cause, mieux vaut alors la retirer de l'aire habitable. Cette démarche comporte deux volets : 1) sceller le matériau proprement dit pour l'empêcher de libérer des émanations dans l'air; 2) rendre l'enveloppe du bâtiment étanche à l'air pour ainsi empêcher les polluants de l'extérieur de s'introduire dans la maison ou aménager à l'intérieur une oasis, par exemple une chambre, pour empêcher les polluants des autres pièces d'y parvenir.

Ventilation — La ventilation vient en dernier ressort, mais elle n'est sûrement pas la moindre solution. Quoi que vous fassiez, la ventilation doit toujours s'inscrire dans une stratégie d'assainissement de l'air. En effet, elle contribue à abaisser les concentrations des polluants de l'air intérieur en assurant une alimentation en air frais de l'extérieur (à condition que la prise d'air ne se trouve pas à proximité d'une source de contamination). La ventilation n'équivaut pas à réduire la source d'agents nocifs, mais s'avère nécessaire pour assurer la qualité de l'air.

Les contaminants biologiques (moisissures, acariens et bactéries) se développent en milieu humide. On en vient à bout en éliminant l'excès d'humidité de la maison.

Une installation centrale de ventilation comporte un ventilateur évacuant l'air vicié de la maison. Par contraste, la ventilation ponctuelle fait appel à des ventilateurs extrayant les polluants à la source (hotte de cuisinière ou ventilateur de salle de bains). Seules les installations de ventilation équilibrées (admettant suffisamment d'air pour compenser l'air évacué) sont recommandées. Pour économiser l'énergie, la récupération de la chaleur peut être intégrée à la ventilation centrale. Voilà précisément la fonction du ventilateur-récupérateur de chaleur (VCR) qui s'intègre à tout système de chauffage à air pulsé et de climatisation.

Les systèmes de chauffage à air pulsé et de climatisation peuvent également comporter un purificateur d'air, pourvu de filtres à particules, de filtres à air électronique ou de filtres absorbants (de charbon activé ou d'alumine activée), appelé à retirer les contaminants gazeux.
Les remarques suivantes illustrent comment tirer parti de ces trois stratégies pour enrayer les contaminants chimiques ou biologiques.

Contaminants biologiques

Les contaminants biologiques (moisissures, acariens et bactéries) se développent en milieu humide. On en vient à bout en éliminant l'excès d'humidité de la maison.

Les occupants arrivent à réduire une certaine quantité de l'humidité produite à l'intérieur en modifiant leur style de vie — éviter de prolonger la durée des douches, réduire le temps d'ébullition des aliments à l'air libre, s'abstenir de faire sécher le linge à l'intérieur, humidifier la maison uniquement en hiver selon les besoins — et en recourant à la ventilation ponctuelle comme la hotte de la cuisinière ou le ventilateur de la salle de bains.

La climatisation abaisse le degré d'humidité durant l'été et ralentit la prolifération de moisissures, sans toutefois les éliminer. Elle ralentit le mouvement des polluants extérieurs tel le pollen, mais confine et fait recirculer les polluants produits à l'intérieur (les moisissures, en particulier, ainsi que les contaminant chimiques).

Les problèmes d'humidité causés par l'eau qui s'introduit dans la maison par diffusion ou par des fuites dans les murs extérieurs, le plancher du sous-sol et les vides sanitaires, sont préoccupants, et les solutions peuvent jouer de complexité. Il faut déterminer comment l'eau réussit à s'infiltrer. Dans certains cas, la solution peut simplement consister à rediriger les descentes pluviales et à combler les dépressions près de la maison, ou encore à colmater un mur fissuré qui ne laisse infiltrer l'eau que lorsqu'il pleut. Par contre, il se peut qu'il faille assurer complètement le drainage et la protection contre l'humidité des fondations de la maison et, pour ce faire, excaver autour des murs extérieurs.

Libérant continuellement de l'humidité, des micro-organismes et des gaz souterrains, le plancher en terre battue des sous-sols et vides sanitaires doit être revêtu d'un pare-air. Pour sa part, le vide sanitaire doit être isolé, puis équipé de dispositifs d'alimentation et d'évacuation d'air.

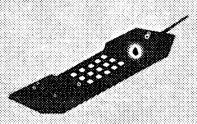
Les murs de sous-sol mal finis (manque ou insuffisance d'isolation, absence de pare-air et de tuyaux de drainage, etc.) risquent d'emprisonner de l'humidité et d'occasionner la prolifération de moisissures. L'humidité doit être éliminée à la source, de sorte qu'il faut nettoyer à la chaux les murs et les éléments de bois et leur laisser le temps de sécher.

Les mesures à adopter sur-le-champ consistent à enlever la moquette en place ainsi que les articles d'ameublement ou de décoration qui retiennent l'humidité, à recourir à un climatiseur par temps chaud ou à un déshumidificateur par temps froid ou frais, et à assurer une circulation suffisante de chaleur et d'air par temps froid de façon à prévenir la formation de condensation à la surface des murs (N.B. : Un déshumidificateur efficace comporte un dégivreur).

La ventilation peut être ponctuelle (ventilateur d'extraction dans les salles de bains, la cuisine, le vide sous toit, le vide sanitaire) ou centrale (dans toute la maison).

Contaminants chimiques

La maison renferme de nombreuses sources de contaminants chimiques : l'installation de chauffage, les matériaux de construction, les articles d'ameublement et de décoration, et les activités des occupants. L'apport de chacune des sources peut être prononcé ou négligeable. Puisque la charge totale de contamination équivaut à la somme de tous les apports, importants ou non, il faut s'attaquer à toutes les sources.



La maison renferme de nombreuses sources de contaminants chimiques : l'installation de chauffage, les matériaux de construction, les articles d'ameublement et de décoration, et les activités des occupants.

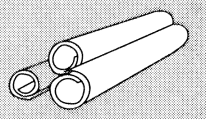
Les gaz de combustion et le combustible imbrûlé (y compris les additifs) des appareils à combustion peuvent constituer une source importante de contaminants dans la maison. Les générateurs de chaleur et les chauffe-eau avec allumage électronique et chambre à combustion scellée ne dépendent pas de l'alimentation en air de la maison. Par souci de santé et de sécurité, ces appareils doivent faire périodiquement l'objet d'un entretien et d'une vérification des risques d'émanations.

De nombreux matériaux de construction et articles d'ameublement et de décoration libèrent des substances chimiques. Certains matériaux, comme la peinture et les revêtements de finition, dégagent au début de fortes émanations qui s'estompent au fil du temps. Par contre, d'autres, neufs ou vieux (tel le caoutchouc) en produisent constamment.

Les émanations que dégage le traitement superficiel des meubles seront moindres si on laisse le matériau les rejeter à l'extérieur de la maison, de préférence dans un endroit sec. On peut porter son choix sur des matériaux dégageant peu d'émanations, soit des revêtements de sol en bois dur par opposition à de la moquette synthétique, ou du bois

massif comparativement à des panneaux d'aggloméré revêtus de plaçage.

Dans de nombreuses circonstances, il se révèle impossible d'enlever ou de remplacer ces matériaux ou d'appliquer un bouche-pores. La solution pratique consiste à équiper la maison d'une installation centrale qui diluera la concentration des contaminants de l'air. Il faut reconnaître que la ventilation améliore la qualité de l'air une fois les polluants éliminés à la source.



Il est difficile de croire que le Canada, un pays ayant un septième des ressources mondiales d'eau fraîche, risque d'en manquer — mais il en est ainsi.

Utilisation efficiente de l'eau

Dans les années 1970, on s'est beaucoup préoccupé de l'énergie et dans les années 1980, des déchets. La polémique actuelle des années 1990 porte sur l'eau. Pourquoi? Parce que nos sources d'eau fraîche et propre se raréfient. Il est difficile de croire que le Canada, un pays ayant un septième des ressources mondiales d'eau fraîche, risque d'en manquer — mais il en est ainsi.

On trouve 60 p. 100 des sources d'eau fraîche dans le Nord (lesquelles se déversent dans l'Arctique), et 80 p. 100 de la population habite à moins de 200 miles de la frontière américaine. Les sources disponibles dans le Sud deviennent polluées à un tel point que l'assainissement de l'eau est presque inabordable.

Le Canada se classe au deuxième rang dans le monde pour la consommation d'eau par habitant. En moyenne, chaque famille canadienne consomme 350 litres d'eau fraîche par jour en raison d'une mauvaise utilisation de l'eau, de robinets et de cabinets d'aisance mal conçus et d'appareils qui gaspillent l'eau. L'été, lorsque l'utilisation de l'eau à l'extérieur augmente, la consommation atteint le double de ce qu'elle est le reste de l'année.

Heureusement que l'on peut faire appel à la technologie actuelle pour réduire la consommation de moitié sans nuire au confort des occupants ou les incommoder.

Cabinets d'aisance — Les cabinets d'aisance sont la source la plus importante de gaspillage d'eau dans une maison. Un cabinet traditionnel utilise 20 litres d'eau par chasse, tandis qu'un cabinet à faible consommation en utilise 5, tout en produisant les mêmes résultats. Cela représente une économie de 15 litres d'eau par chasse.

Pommes de douche — La douche vient au second rang pour le gaspillage d'eau, enregistrant un débit moyen de 20 litres la minute. Une pomme de douche à faible débit réduit la consommation de moitié, sans modifier le débit de façon perceptible.

Robinets — Pourvoir les robinets d'aérateurs abaisse le débit d'eau de 50 p. 100 et plus. Leur usage n'est pas recommandé dans les salles de service où de fortes quantités d'eau sont requises en une courte période de temps.

Aménagement paysager— Au Canada, la pelouse d'une propriété type de banlieue absorbe environ 100 000 litres d'eau en moyenne l'été, un gaspillage excessif de notre précieuse ressource d'eau. Les tuyaux irrigateurs peuvent réduire les besoins d'eau de 50 p. 100 tout en favorisant un gazon et des arbustes plus sains et plus verts.

Disponibilité — Tous les cabinets d'aisance, sauf les plus efficaces, sont offerts au Canada. On est en train de modifier les codes et les normes pour permettre la vente au Canada de cabinets à faible consommation d'eau. Les frais d'installation de ce dernier type de cabinets ne diffèrent pas tellement ou sont identiques, mais le coût d'achat est généralement plus élevé.

Gestion des déchets de construction

Plus de 5 p. 100 du volume total des déchets transportés vers les lieux d'enfouissement au Canada provient des activités de démolition permettant de construire les nouvelles maisons et des activités de rénovation du parc résidentiel.

Les déchets de construction posent un problème, particulièrement dans les zones plus peuplées où les municipalités ont de la difficulté à établir de nouveaux lieux d'enfouissement. Les frais de transport et de déversement montent en flèche. Certains produits dangereux recyclabes sont interdits ou des restrictions s'y appliquent; de fait, la liste des interdictions et des restrictions se fait de plus en plus longue.

La mise en œuvre d'un bon plan de gestion des déchets offre des avantages. L'évaluation de vos opérations et l'amélioration de vos procédures dans le but de réduire le volume des déchets à transporter au lieu d'enfouissement peuvent :

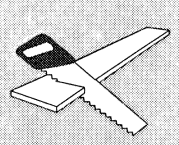
- réduire le coût des achats de matériaux de construction;
- réduire les frais de transport et les redevances de déversement pour l'élimination des déchets;
- améliorer votre efficacité grâce à de meilleures pratiques de construction; et
- améliorer l'image publique de votre entreprise en vous montrant responsable envers votre environnement.

La vérification des déchets

Les déchets de construction sont très variés partout au Canada en raison des différentes pratiques commerciales et des matériaux utilisés. La vérification de vos pratiques et de vos procédures actuelles en matière de gestion des déchets constitue le fondement d'un bon plan de gestion des déchets. Vous devez établir les sortes de déchets que votre entreprise produit et leur coût d'élimination.

La vérification des déchets consiste simplement à relever ce qui aboutit dans les conteneurs à déchets sur vos chantiers pendant une période donnée. Vous pourrez ainsi déterminer le genre et la quantité de déchets produits en moyenne par un projet de rénovation.

Plus vos employés auront le souci du détail au cours de la collecte de ces données, plus ces dernières seront fiables et vous permettront de trouver des solutions efficaces.



Les déchets de construction posent un problème, particulièrement dans les zones plus peuplées où les municipalités ont de la difficulté à établir de nouveaux lieux d'enfouissement.

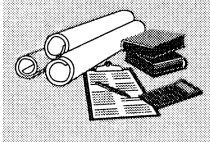
La réduction des déchets à la source est la méthode la plus efficace et efficiente des 3R, car elle élimine le gaspillage au départ.

Voici des suggestions utiles quant à l'emploi des tableaux de vérification :

- inscrivez sur un tableau distinct ce que renferme chaque conteneur pendant une période donnée;
- utilisez un nouveau tableau chaque fois qu'un conteneur est vidé;
- si vous triez les matériaux à la source, vous pouvez utiliser le même tableau pour plusieurs conteneurs, mais pour une seule période de collecte;
- dressez l'inventaire des déchets produits à chacune des étapes de la construction en commençant un nouveau tableau au début de chaque étape. Cette méthode vous permettra ultérieurement d'axer vos efforts de réduction des déchets sur les travaux qui en occasionnent le plus; et
- adaptez votre liste de contrôle aux travaux effectués par votre entreprise.

Réduction

La réduction des déchets à la source est la méthode la plus efficace et efficiente des 3R, car elle élimine le gaspillage au départ. Elle vous permet d'économiser de deux façons : vous avez moins de matériaux neufs à acheter et abaissez vos frais d'élimination des déchets.



Trop souvent, on ne pense pas que les matériaux inutilisés d'un projet constituent une ressource et, par conséquent, on les jette dans le conteneur à déchets.

Vous pouvez réduire les déchets grâce à une utilisation plus efficiente des matériaux à la source, à l'achat judicieux de matériaux et à de bonnes pratiques de manutention. Voici quelques suggestions :

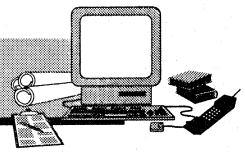
- assurez la protection des matériaux sur le chantier pour réduire les pertes causées par l'exposition aux éléments;
- demandez aux fournisseurs de rapporter le plus possible de leurs emballages;
- achetez les attaches, la peinture, le calfeutrage et le composé à joints dans des contenants en vrac, si un espace d'entreposage est disponible. N'oubliez pas d'inclure ces matériaux dans votre liste d'inventaire;
- achetez des matériaux entièrement ou partiellement recyclés. Vous réduirez ainsi la quantité de produits vierges traitée et, par conséquent, la quantité de produits vierges envoyée aux lieux d'enfouissement; et
- demandez aux fournisseurs et aux sous-traitants de ramasser leurs propres déchets ou du moins demandez aux sous-traitants de trier et de jeter leurs déchets dans les conteneurs appropriés.

Les fabricants choisissent des produits entraînant moins de gaspillage et nécessitant moins d'emballage. La liste des matériaux de construction recyclables s'allonge très rapidement. Tenez-vous à l'affût de l'environnement en demandant des produits entraînant moins de gaspillage.

Réutilisation

Réutiliser ce qui serait normalement envoyé au lieu d'enfouissement constitue la deuxième méthode la plus importante des 3R. Trop souvent, on ne pense pas que les matériaux inutilisés d'un projet constituent une ressource et, par conséquent, on les jette dans le conteneur à déchets. Vous pouvez faire des économies :

- réutilisez les retailles de bois d'ossature comme entretoises ou calages;
- réutilisez les restes d'isolant des murs extérieurs pour insonoriser les murs intérieurs (même si on ne vous l'a pas demandé); et



- réutilisez les seaux de composé à joint comme porte-outils ou les feuilles ou emballages de plastique comme sac à ordures ou pour protéger les matériaux.

Certains centres réutilisent les déchets de construction. Partout au Canada, de nombreux rénovateurs innovateurs génèrent un profit en liquidant ou en mettant aux enchères des matériaux considérés comme des déchets.

Recyclage

Le recyclage est l'option la moins souhaitable. Le procédé de fabrication employant de vieux matériaux pour en faire de nouveaux crée des sous-produits qui deviennent à leur tour des déchets. Cela vaut tout de même mieux que de jeter les matériaux. Tous les matériaux jetés dans les conteneurs devraient être recyclés.

Dans de nombreuses régions du pays, il est déjà possible de recycler l'asphalte, le bois, les plaques de plâtre, le carton, la maçonnerie, le métal, le verre, le plastique et la peinture. Le plastique recyclé entre maintenant dans la fabrication de produits comme des tuyaux de drainage, des chemisages de puisard et des substituts de bois.

La liste des matériaux recyclables et de leur utilisation s'allonge de jour en jour. De l'équipement de recyclage et des matériaux recyclés plus spécialisés apparaîtront. Déterminez les matériaux qui se recyclent dans votre localité et tenez-vous à l'affût de l'évolution du recyclage, puisque la réutilisation de vieux matériaux devient de plus en plus pratique et répandue.

Relations commerciales sophistiquées

Depuis quelques années, les entreprises ont tendance à établir des liens solides entre elles. Dans le secteur de la rénovation, cela nécessite une collaboration de votre part et de celle des fournisseurs.

Vous pouvez tirer des avantages de ces liens, notamment :

- la **publicité co-op** payée en partie par les fournisseurs pour vous faciliter les promotions;
- les **salles d'exposition des fournisseurs** que vous pouvez utiliser;
- les **rabais sur les matériaux** achetés exclusivement de certains fournisseurs;
- les **recommandations** de vos fournisseurs;
- la **formation** offerte par vos fournisseurs et, ce faisant, l'obtention d'un certificat.

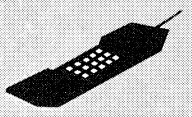
Publicité co-op

Presque tous les fabricants ont mis sur pied un programme de publicité co-op destiné à encourager les grossistes et les détaillants à promouvoir leurs produits. Le fabricant peut établir un programme de publicité co-op en communiquant directement avec vous ou par l'entremise d'un distributeur, selon la manière dont vous achetez les produits.

Les programmes de publicité co-op se fondent généralement sur le volume des ventes de produits. Un pourcentage du volume des produits achetés

vous revient. Lorsque vous annoncez des produits précis d'un fabricant, ce dernier vous accorde un rabais sur l'achat de ses produits.

Supposons que vous vous spécialisez dans les systèmes mécaniques. Si vous achetez 50 fournaises d'un fabricant en particulier pendant une période d'un an, le volume total de vos achats peut atteindre 50 000 $. Le fabricant peut être disposé à vous accorder un rabais de 2 p. 100 ou de 1 000 $ pour vous encourager à promouvoir ses fournaises. En d'autres mots, chaque fois que vous annoncez et que vous faites connaître ces fournaises, le fabricant paie une partie des frais de publicité jusqu'à concurrence de 1 000 $. Ainsi, le fabricant annonce son produit localement et, ce faisant, vous aide à augmenter vos ventes.



Ce type de programme peut vous aider à réduire vos budgets de promotion et à améliorer l'image de votre entreprise.

Ce type de programme peut vous aider à réduire vos budgets de promotion et à améliorer l'image de votre entreprise. Remarquez que vous pouvez établir un programme de publicité co-op avec plusieurs fabricants. Vos fabricants doivent, bien entendu, vous offrir des produits différents, comme des fournaises, des appareils de plomberie et des isolants, pour qu'il n'y ait aucun conflit entre eux.

Vous pouvez obtenir un excellent rabais de votre fabricant ou fournisseur si vous utilisez exclusivement ses produits.

Salles d'exposition des fournisseurs

Former un partenariat avec vos fournisseurs ou fabricants vous offre un autre avantage : vous avez recours à leurs outils de marketing. Les fournisseurs ou les fabricants possèdent souvent des salles d'exposition pour démontrer leurs produits. Vous pouvez visiter avec votre client éventuel une salle d'exposition pour lui démontrer un produit ou lui montrer les options offertes par ce produit. Cela peut réellement vous aider à conclure un marché.

Par exemple, supposons que votre fabricant local de fenêtres possède une grande salle d'exposition. Lorsque vous discutez avec votre client du type et du style de fenêtres à utiliser pour la rénovation, vous pouvez vraiment lui démontrer comment chaque style de fenêtre fonctionne et lui montrer les avantages qu'offre chaque fenêtre. Vous pouvez également lui montrer les couleurs et les ajouts.

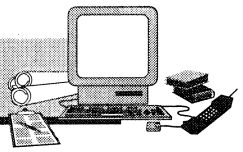
Rabais sur les matériaux

Vous pouvez obtenir un excellent rabais de votre fabricant ou fournisseur si vous utilisez exclusivement ses produits. Un certain volume de ventes peut également faire partie des dispositions prises avec ce dernier.

Par exemple, si vous consentez à acheter uniquement de votre fabricant local de fenêtres, ce dernier peut vous accorder un certain rabais sur tous vos achats. Les dispositions prises avec votre fabricant peuvent être révisées et modifiées mensuellement, annuellement ou régulièrement. Les négociations en ce qui a trait au pourcentage du rabais peuvent être fondées sur le volume de produits achetés.

Recommandations

Créer des liens avec d'autres entreprises vous offre l'avantage d'être recommandé à des clients. Si vous faites affaire uniquement avec un fabricant local, la logique veut que ce dernier vous recommande à ses clients qui cherchent un entrepreneur pour effectuer des travaux de rénovation. Votre relation client peut devenir plus formelle si vous distribuez des cartes d'affaires et des brochures. De plus, vous pouvez offrir un pourcentage sur chaque vente au fabricant ou au vendeur qui vous a recommandé à un acheteur.



Formation

Vous pouvez tirer un autre avantage des liens que vous créez avec d'autres entreprises : la formation du personnel et, ce faisant, la possibilité d'obtenir un certificat. Si le produit fourni est spécialisé ou nécessite une installation spéciale, les installateurs peuvent avoir besoin de formation. Dans ce cas, le fabricant peut vous offrir la formation sans frais. Vous pouvez par la suite promouvoir l'installation professionnelle auprès de votre clientèle.

Vente d'ensembles

Pour vendre un ensemble, vous devez assembler plusieurs articles et les vendre comme un ensemble plutôt qu'individuellement. Dans le secteur de l'informatique, on promouvoit ce que l'on appelle des ensembles. Ces ensembles renferment souvent une unité centrale, un écran, un clavier, une imprimante et un logiciel et sont vendus à prix modique. Ainsi, tous ces éléments sont vendus ensemble, ce qui revient beaucoup moins cher que le prix total des éléments vendus séparément. Dans le secteur de la rénovation, on fait la même chose.

Vous pouvez combiner plusieurs articles ou composantes et les vendre comme un ensemble. Parmi les ensembles commercialisables les plus courants, mentionnons les suivants :

- salles de bains;
- cuisines;
- systèmes mécaniques;
- bureaux à domicile;
- qualité de l'air et ventilation;
- accessibilité;
- contrôle des courants d'air et étanchéité à l'air; et
- solariums.

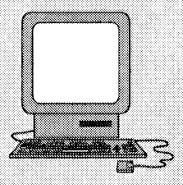
Une brève description de chacun de ces ensembles vous est présentée ci-après.

Salles de bains

Les salles de bains sont généralement une très grande priorité pour les consommateurs qui souhaitent rénover leur maison. Prenez-en avantage en leur offrant un ensemble de rénovation complète de leur salle de bains existante. Vous devez déterminer ce que votre ensemble doit comprendre, puis annoncer ce dernier.

Les articles neufs fondamentaux qu'un ensemble peut renfermer sont les suivants : accessoires de salle de bains, cloisons sèches, carreaux céramiques autour de la baignoire ou de la douche, quincaillerie, dispositif d'éclairage, ventilateur d'extraction, câblage électrique, coiffeuse et comptoir, boiserie et revêtement de sol. D'autres articles peuvent y être ajoutés, comme des portes de douche, une armoire à pharmacie, des miroirs et des lampes infrarouges.

L'ensemble est fait pour une salle de bains standard, mais peut être facilement modifié pour les salles de bains non standard. Vous pouvez vendre votre ensemble standard à 4 995 $ et y ajouter des articles neufs comme une baignoire, un cabinet d'aisance, un comptoir de coiffeuse en marbre, une coiffeuse de 30 po, 50 pi^2 de carreaux céramiques autour de la baignoire et 50 pi^2 de revêtement de sol en vinyle. Tout autre élément ajouté à cet ensemble standard fait monter le prix.



Ainsi, tous ces éléments sont vendus ensemble, ce qui revient beaucoup moins cher que le prix total des éléments vendus séparément.

Cuisines

L'amélioration des cuisines constitue également un projet de rénovation populaire, et un ensemble type de rénovation de cuisine pourrait renfermer les articles neufs suivants : les armoires et les comptoirs, le revêtement de sol, une hotte de cuisinière, des prises de courant supplémentaires, les cloisons sèches et la peinture. D'autres articles peuvent s'y ajouter comme l'éclairage, les appareils ménagers encastrés et la boiserie.

Il est primordial que vous détailliez les travaux précis à effectuer, comme le total de pieds linéaires pour les armoires, pour donner à votre client une idée de votre promotion et établir le bon prix. Vous pouvez vendre des options qui peuvent grandement améliorer la rentabilité du projet de travaux. Un ensemble type peut se vendre à 8 500 $ et comprendre 10 pi d'armoires du bas, 10 pi d'armoires du haut, 10 pi de comptoir, un évier, les chantepleures, cinq prises de courant doubles, une hotte de cuisinière et jusqu'à 250 pi² de revêtement de sol en vinyle.

Systèmes mécaniques

Bon nombre de vieilles maisons ont des systèmes mécaniques inefficaces qui n'assurent pas le confort des occupants. Dans certains cas, l'équipement tombe en panne et force le client à investir rapidement dans un nouvel équipement.

De nombreuses options sont offertes selon les types de combustibles disponibles et l'ampleur des travaux à effectuer. Le remplacement d'une fournaise et d'un système de radiateur par un système de chauffage à air pulsé constitue un gros travail, tandis que le remplacement d'une fournaise et d'un chauffe-eau au gaz naturel par de nouveaux modèles à haut rendement est beaucoup plus simple et moins dispendieux.

D'autres options peuvent également être offertes, comme le remplacement d'un système au mazout ou à l'électricité par un système au gaz naturel, l'installation d'une pompe géométrique pour remplacer les plinthes électriques et l'installation d'un système de chauffage par rayonnement.

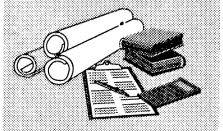
Puisque les options offertes abondent, vous devrez sans doute choisir et promouvoir un ensemble d'options fondamentales et à bon marché, puis y ajouter des options ou en changer, au besoin, et modifier votre prix. L'ensemble de base constitue un outil vous permettant de faire des contacts; vous vendrez probablement plus d'ensembles améliorés ou modifiés.

Par exemple, un ensemble mécanique pourrait renfermer une fournaise au gaz naturel à haut rendement, un chauffe-eau à haut rendement et le nettoyage des conduits pour un prix modique de 3 295 $.

Bureaux à domicile

Beaucoup de gens sont des travailleurs autonomes à domicile ou envisagent sérieusement de le devenir. Il s'agit là d'un tout nouveau phénomène dont vous pouvez tirer avantage en promouvant un ensemble permettant à ces travailleurs autonomes d'établir un bureau à domicile.

Aujourd'hui, les gens mènent leur entreprise à l'aide d'ordinateurs, de télécopieurs, de modems et de divers équipements électroniques. Dans la plupart des maisons, les systèmes de télécommunications et électriques ne sont pas adéquats pour tout cet équipement. Ainsi, vous pouvez profiter de cette occasion formidable pour améliorer les maisons existantes en offrant des espaces de bureau qui pourraient comprendre des lignes de télécommunication, des prises de courant adéquates et efficaces, un bon éclairage, des bibliothèques adéquates et un accès extérieur. Tous



Beaucoup de gens sont des travailleurs autonomes à domicile ou envisagent sérieusement de le devenir. Il s'agit là d'un tout nouveau phénomène dont vous pouvez tirer avantage en promouvant un ensemble permettant à ces travailleurs autonomes d'établir un bureau à domicile.

ces éléments peuvent former un ensemble attrayant.

Un ensemble échantillon peut se vendre à 1 950 $ et comprendre l'aménagement d'un espace de bureau de 200 pi², l'installation d'un téléphone, d'une ligne réservée à la transmission fac-similé, de quatre prises de courant doubles et d'une bibliothèque de 8 pi.

Qualité de l'air et ventilation

Les occupants des maisons se préoccupent davantage de la qualité de l'air intérieur. Ils s'inquiètent de tout ce qui touche à la qualité de l'air, y compris le radon, le formaldéhyle, le gaz carbonique et le monoxyde de carbone.

Vous pouvez tirer parti de cette préoccupation grandissante en offrant un ensemble d'assainissement de l'air intérieur des maisons. Cet ensemble peut renfermer des mesures correctives comme l'étanchéité du sous-sol pour empêcher le radon d'y pénétrer, le remplacement des matériaux émanant des agents nocifs, l'élimination du refoulement des appareils pour contrôler le monoxyde de carbone et la ventilation adéquate de la maison pour contrôler le gaz carbonique et les autres polluants.

Un ensemble échantillon pourrait renfermer l'étanchéité du plancher du sous-sol pour contrôler le radon, l'alimentation en air comburant des appareils à combustible, l'installation de portes de foyer en vitre et l'installation d'un système de ventilation équilibré. L'ensemble pourrait coûter 1 750 $.

Les gens souffrant d'allergies ont besoin de travaux de rénovation spéciaux pour améliorer leur état de santé. Il s'agit d'un nouveau domaine de travaux très spécialisés. Si votre client souffre de problèmes de santé particuliers, vous devez demander l'avis d'un expert.

Accessibilité

Puisque les aînés souhaitent vivre dans leur maison, il faudra rendre leur maison plus sécuritaire et pratique. Il en est de même pour les maisons des personnes handicapées. Vous pouvez répondre à ces besoins en offrant un ensemble permettant l'accessibilité.

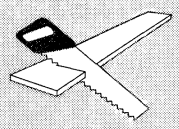
L'amélioration de l'accessibilité et de la sécurité peut demander de petites modifications ou des rénovations majeures; cela dépend des besoins du client. Parmi les articles que vous pourriez envisager d'offrir, mentionnons les suivants : des rampes pour remplacer les escaliers, des entrées de porte plus larges, des barres d'appui dans les couloirs et les salles de bains, des comptoirs de cuisine et de coiffeuse installés plus bas, des interrupteurs de lampe d'éclairage installés plus bas, des surfaces antidérapantes et des télécommandes.

Un ensemble de base pourrait renfermer l'installation d'une rampe pour la porte d'en avant, d'un garde-corps dans le couloir principal et de barres d'appui autour de la baignoire ainsi que le remplacement des robinets par des robinets plus faciles à actionner et la modification des poignées d'armoire pour en faciliter l'usage. Le prix peut atteindre 995 $.

Limitation des courants d'air et étanchéité à l'air

Les vieilles maisons peuvent être inconfortables en raison des courants d'air et de leur système de chauffage mal conçu. Limiter les courants d'air est chose facile et peut améliorer grandement le confort des occupants.

Pour ce faire, vous devez étanchéiser les prises de courant, les solives de plancher, les fenêtres et les portes, et calfeutrer les fenêtres et les portes. Ce travail nécessite beaucoup de main-d'œuvre. N'oubliez pas le facteur ventilation lorsque vous étanchéisez les maisons.



Puisque les aînés souhaitent vivre dans leur maison, il faudra rendre leur maison plus sécuritaire et pratique.

Un ensemble peut se vendre 795 $ et peut comprendre le calfeutrage des lisses, des cadres de fenêtres et de portes ainsi que l'installation de coupe-bise pour bloquer les fuites d'air autour des fenêtres et des portes et d'un système de ventilation.

Solariums

Les solariums sont en demande, car ils éclairent la maison existante et la rendent plus spacieuse. Ils améliorent le cadre de vie des occupants.

Un ensemble offrant un solarium d'une certaine grandeur peut être annoncé efficacement, particulièrement pendant les saisons de fortes demandes. Bon nombre de fabricants offrent des solariums préemballés dont vous pouvez bénéficier tout en y ajoutant d'autres commodités.

Un ensemble peut se vendre 12 395 $ et comprendre un espace de 300 pi^2 avec des plafonds et des murs à triple vitrage, des sous murs porteurs et une fondation sur pieux, un plancher de béton reflétant la chaleur et des carreaux céramiques comme revêtement de sol, un ventilateur de plafond, six prises de courant doubles et une porte extérieure.

Un ensemble offrant un solarium d'une certaine grandeur peut être annoncé efficacement, particulièrement pendant les saisons de fortes demandes.

TECHNOLOGIE DE LA MAISON ÉLECTRONIQUE

En cette ère de révolution électronique, de nombreuses techniques poussées nous sont offertes. Les clients sont au courant de ces techniques et les exigent. Si vous pouvez répondre à leurs demandes, vous surpasserez vos concurrents.

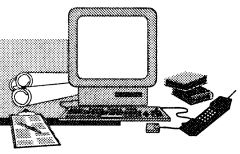
La technologie de la maison électronique existe depuis un certain nombre d'années, mais elle est à présent plus abordable et facile à installer. Elle répond également à deux besoins essentiels des clients : la pratique et la sécurité.

Cette technologie utilise un système central pour contrôler les diverses pièces d'équipement et les appareils de la maison, dont l'équipement mécanique, les appareils ménagers de la cuisine, les télévisions, les dispositifs d'éclairage et les systèmes de sécurité.

Vous pouvez programmer un ou plusieurs tableaux de connexion dans la maison et les paramétrer. Ces paramètres sont transmis à divers appareils dans la maison par câblage électrique. Des prises de courant et des interrupteurs spéciaux sont installés, reçoivent les signaux émis et contrôlent les diverses fonctions de la maison.

Puisque ces systèmes ne nécessitent souvent pas l'installation d'un nouveau câblage électrique, cela n'entrave pas les activités de la maison. Ils sont idéals à installer au cours d'une rénovation.

Divers modes peuvent être programmés dans le système pour un paramétrage convenable aux moments opportuns. Par exemple, le «mode nuit» peut faire baisser le thermostat, activer le système de sécurité, éteindre toutes les lumières intérieures, allumer les lumières de sécurité extérieures et éteindre la télévision. Toutes ces fonctions peuvent être activées en n'appuyant qu'un seul bouton ou à une heure précise de la journée. Les modes pouvant être programmés abondent.



Notes :

Visitez notre site Web à : www.schl.ca

GUIDE COMMERCIAL DU RÉNOVATEUR

Tout ce que le rénovateur doit savoir pour exploiter une entreprise rentable

Aujourd'hui, le secteur de la rénovation doit relever de nombreux défis qui suscitent l'intérêt des Canadiens. Ces questions, qui influent déjà sur le travail des rénovateurs, auront d'importantes répercussions sur les activités de rénovation au fur et à mesure que celles-ci prendront de l'ampleur dans le secteur de l'habitation au cours des années à venir.

Si vous désirez réussir dans le secteur de la rénovation, le *Guide commerciale du rénovateur* sera pour vous un outil indispensable. Ce guide détaillé fournit tous les renseignements dont le spécialiste a besoin pour exploiter une entreprise performante.

Vous y trouverez neuf chapitres faciles à consulter qui couvrent divers aspects essentiels à la planification des activités commerciales d'une entreprise de rénovation — objectifs et organisation, gestion financière, ressources humaines, ventes et commercialisation, établissement et estimation des coûts, gestion des travaux, relations avec les clients et comment se tenir à l'avant-garde d'une industrie en évolution.

61141

6 26944 61141 8

ISBN 978-0-660-95956-6

9 780660 959566