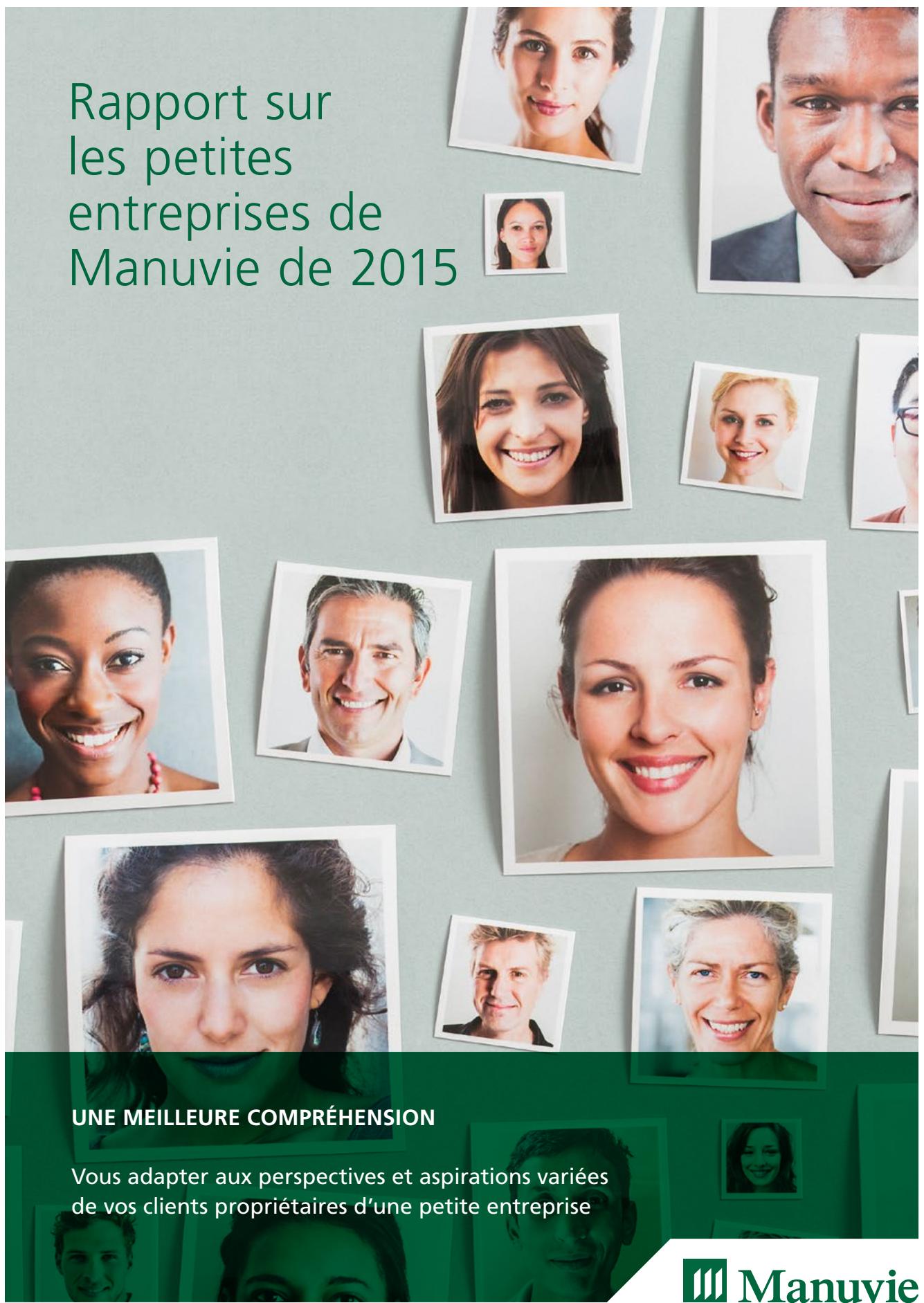


# Rapport sur les petites entreprises de Manuvie de 2015



## UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION

Vous adapter aux perspectives et aspirations variées  
de vos clients propriétaires d'une petite entreprise

 **Manuvie**

# Rapport sur les petites entreprises de Manuvie de 2015

3 Avant-propos

4 Méthodologie

4 **Section 1** : Les clients propriétaires d'une petite entreprise

7 **Section 2** : Établissement de relations

13 **Section 3** : Personnalisation des solutions

26 **Section 4** : Collaboration avec les comptables

29 **Résumé** : S'adapter pour le bien de tous

30 Comité consultatif

31 À propos de Manuvie

# Votre visage me dit quelque chose...

Au cours de notre vie et de notre carrière, nous rencontrons des milliers de gens. Nous tissons des liens étroits avec certaines de ces personnes, et des liens moins étroits avec d'autres. Ainsi, au fil de notre existence, une grande variété de gens entrent dans notre vie ou en sortent, qu'il s'agisse de purs étrangers ou de membres de notre famille.

D'un point de vue professionnel, la question des relations est au cœur de nos activités et constitue la fondation de notre travail et de notre succès à titre de conseillers. Ne serait-ce donc pas merveilleux si nous pouvions aisément, avec rapidité et précision, discerner et déterminer les besoins de nos clients afin de pouvoir leur recommander le régime ou le produit qui les aidera à se distinguer et à réussir?

La reconnaissance des besoins des clients constitue le thème du *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015. Dans le rapport de 2015, nous examinons les différents types de personnalité des propriétaires d'entreprise et nous cernons le comportement, les actions, les priorités et les caractéristiques qui définissent chaque type. En prenant connaissance du rapport, vous constaterez que nous avons établi trois types de propriétaire d'entreprise : les entrepreneurs, les professionnels et les autres propriétaires de petite entreprise (la catégorie la plus large).

Les résultats de l'étude et les commentaires des experts-conseils composant le comité consultatif du rapport ont fait ressortir certains éléments fort intéressants.

Ces résultats et commentaires ont pour but de vous aider à mieux comprendre vos clients et à vous donner les moyens de déterminer leurs priorités avec encore plus de rapidité et de précision tandis que vous leur servez de guide pour prendre des décisions d'achat éclairées.

Vous verrez comment les propriétaires d'entreprise, selon le type auquel ils appartiennent, abordent la question du risque, comment ils travaillent avec leurs conseillers et ce qu'ils pensent de ces derniers, et vous apprendrez quel est leur processus décisionnel et combien de temps il leur faut pour en arriver à une décision. Plus important encore, vous obtiendrez de précieux renseignements sur les approches qui connaissent du succès auprès de certains types de propriétaire d'entreprise, mais qui ne fonctionnent pas avec d'autres.

Bien sûr, chaque propriétaire d'entreprise a ses particularités. Cependant, en cherchant à comprendre ce qui a motivé au départ vos clients à devenir propriétaire d'une entreprise et en utilisant ce savoir pour personnaliser votre approche, vous deviendrez pour eux un partenaire des plus précieux.

Nous espérons que vous aurez du plaisir à parcourir la cinquième édition annuelle du *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie*. Nous pensons que vous y trouverez des renseignements non seulement éclairants, mais utiles pour votre travail de conseiller. Nous sommes convaincus que la lecture du rapport vous permettra d'acquérir une nouvelle compréhension non seulement de vos clients, mais également de vous-même.



**Philippe Toupin**  
Vice-président,  
Solutions aux petites  
entreprises  
MANUVIE



**Jason Daly**  
Vice-président, Produits, Marketing  
et Expansion des affaires  
BANQUE MANUVIE

# Comprendre vos clients pour comprendre leurs besoins

Le marché canadien des petites entreprises est extraordinairement diversifié – services alimentaires, haute technologie, métiers spécialisés, services sociaux, etc. –, ce qui donne aux conseillers de nombreuses occasions de se consacrer à certains secteurs en particulier, en misant sur les recommandations pour établir des relations enrichissantes tant sur les plans professionnel que personnel.

Les conseillers les plus prospères en font toutefois encore plus pour établir des liens étroits avec leurs clients. Dans tous les secteurs du marché, on réussit à dégager divers « profils » de clients qui aident à y voir clair dans leurs préjugés, leurs attentes et leurs processus décisionnels. Les conseillers en affaires qui savent reconnaître ces différents profils et qui adaptent leurs méthodes en conséquence ont de meilleures chances que leurs concurrents de satisfaire aux besoins de leurs clients. Leur

travail devient plus efficace et il leur est possible d'établir des relations durables et mutuellement avantageuses.

Le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015 propose des stratégies inspirées par les différences dans les attitudes et les comportements de trois grands groupes de clients :

- les entrepreneurs,
- les membres de professions libérales et
- l'ensemble des autres propriétaires de petite entreprise.

Comment perçoit-on les conseillers dans chacun de ces groupes? Abordent-ils différemment la gestion des risques et des rentrées et sorties de fonds? Quelle est leur attitude à l'égard des régimes collectifs d'assurance soins médicaux et d'épargne-retraite?

## Méthodologie

Le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015 est fondé sur les réponses à un sondage en ligne réalisé auprès de 1 448 propriétaires de petites entreprises canadiennes de tous les secteurs d'activité et de toutes les régions. L'ensemble des répondants a été réparti en trois catégories : 1) les professionnels ( $n = 194$ ) – propriétaires de petite entreprise offrant des services régis par une autorité réglementaire (services juridiques, médicaux, d'ingénierie, de comptabilité, d'architecture, etc.); 2) les entrepreneurs ( $n = 201$ ) – propriétaires de petite entreprise et cadres supérieurs ayant enregistré un taux de croissance sur trois ans d'au moins 30 % ou qui ont lancé au moins quatre entreprises durant leur carrière et qui se définissent comme des entrepreneurs; 3) les autres propriétaires de petite entreprise ( $n = 1 053$ ) – propriétaires de petite entreprise ne faisant pas partie des deux premières catégories.

Le sondage a été réalisé par le groupe Rogers Insights Custom Research des Éditions Rogers limitée, pour le compte de Manuvie. Il s'est déroulé en avril et en mai 2015. Pour les besoins du sondage, on a retenu les entreprises comptant de deux à cent employés. La marge d'erreur pour tout l'échantillon est de  $\pm 2,6\%$ , 19 fois sur 20; de  $\pm 7,0\%$  pour les professionnels; de  $\pm 6,9\%$  pour les entrepreneurs et de  $\pm 3\%$  pour les autres propriétaires de petite entreprise.

À noter que le total des résultats dans certaines catégories ne donne pas 100 %, soit parce qu'on a arrondi les chiffres ou que les questions permettaient plusieurs réponses. De plus, les données regroupées (par région, par taille, etc.) comportent une plus grande marge d'erreur, puisque les échantillons sont plus petits. Base : tous les répondants :  $n = 1 448$ .

« Le rapport de cette année confirme que les entrepreneurs, les professionnels et les autres propriétaires d'entreprise raisonnent différemment et qu'on ne peut pas se limiter à une seule façon de traiter avec le marché des petites entreprises », dit Teresa Norris-Lue, vice-présidente, Régimes collectifs et régimes de retraite, contrats individuels d'assurance vie et de gestion de patrimoine, du Groupe Assurance Cowan, à Cambridge, en Ontario.

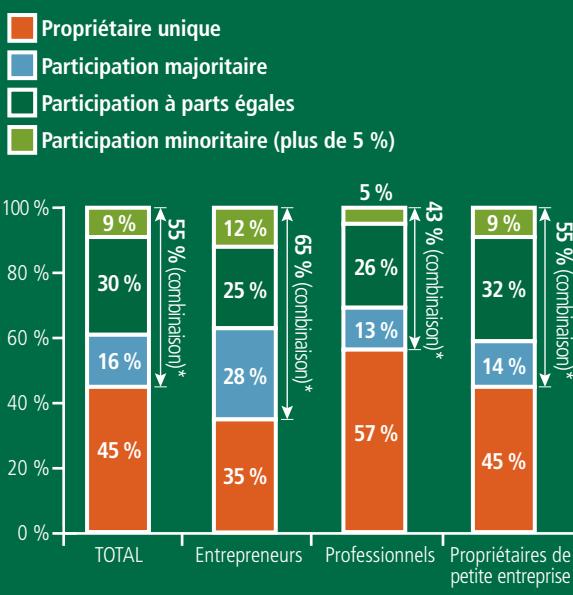
« Plus vite vous décoderez leur personnalité et plus efficace vous serez pour vos clients », dit Drew Pritchard, directeur de Reuter Benefits, à Toronto. « Par exemple, si un ingénieur vous semble tergiverser, en fait il est tout simplement doté d'un esprit analytique. Il a besoin de plus de temps et de données avant de prendre une décision. Quand vous traitez avec des entrepreneurs, vous devez d'abord comprendre quel est leur but ultime, puis faire le raisonnement à rebours. Ne perdez pas de temps à décrire le produit de façon détaillée : il vous fera confiance sur ce point une fois que vous vous serez entendus sur l'objectif à atteindre. »

Si vous comprenez bien les différents types de personnalité, vous reconnaîtrez plus facilement les personnes avec qui vous êtes compatible.

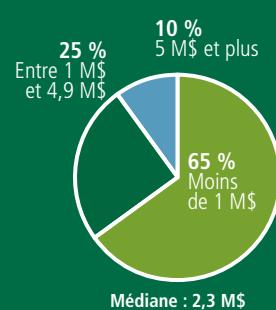


« Nous aurions beaucoup de choses à dire sur la personnalité des professionnels, des entrepreneurs et des autres propriétaires de petite entreprise, mais il faut aussi connaître sa propre personnalité pour savoir avec qui on travaille le mieux. Quelle clientèle souhaitez-vous cultiver? » demande Jeff Richer, associé chez Oegema, Nicholson Financial, à Ottawa.

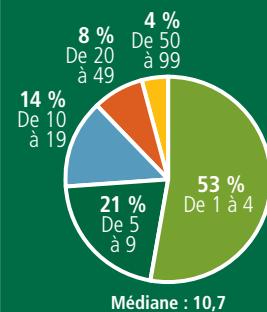
## Participation des répondants dans l'entreprise



## Revenus annuels



## Nombre d'employés



## Nombre d'années en affaires

Il y a moins de 10 ans	23 %
Il y a de 10 à 24 ans	44 %
Il y a de 25 à 49 ans	28 %
Il y a 50 ans ou plus	5 %
Âge médian de l'entreprise (en années)	19,2

## Région

Provinces de l'Atlantique	7 %
Québec	22 %
Ontario	34 %
Manitoba et Saskatchewan	7 %
Alberta	14 %
Colombie-Britannique	16 %



## Portrait d'un client

Le sondage de cette année a recours à des critères prédéfinis pour trier les réponses des participants (propriétaires d'entreprises comptant de 2 à 100 employés – voir la rubrique « Méthodologie », à la page 4) et tracer les portraits suivants des entrepreneurs, des professionnels et des autres propriétaires de petite entreprise (trois catégories décrites plus longuement dans l'ensemble du présent rapport). Munis de ces renseignements, les conseillers peuvent mieux prévoir les attentes, les réactions et les décisions d'achat des différents groupes de clients, en fonction de leurs points de vue et de leurs motivations.



### Entrepreneurs

Un répondant sur sept (14 %) répondait aux critères définissant un entrepreneur (voir la rubrique « Méthodologie », à la page 4). Ils s'intéressent à la croissance avant toute chose, et c'est pourquoi 74 % d'entre eux aiment collaborer avec un conseiller pour exploiter les occasions d'expansion ou d'amélioration. En revanche, comme ils aiment bien se débrouiller seuls, 76 % d'entre eux disent qu'ils n'ont recours à un conseiller que pour effectuer des opérations plus facilement.

- La plupart des entrepreneurs sont en phase de démarrage ou de croissance, car 34 % d'entre eux ont créé leur société il y a moins de dix ans (comparativement à 22 % parmi les autres propriétaires de petite entreprise).
- Ils aiment prendre des risques : près de la moitié (49 %) disent aimer prendre des risques plus grands afin d'obtenir des rendements supérieurs.

### Professionnels

Quatorze pour cent des répondants exercent une profession libérale réglementée. C'est donc le groupe qui a fait le plus d'études : 64 % d'entre eux ont un diplôme universitaire de deuxième ou de troisième cycle (comparativement à 28 % des autres propriétaires de petite entreprise et 29 % des entrepreneurs). Les résultats du sondage indiquent par ailleurs que le groupe des professionnels compte surtout des avocats (29 %) et des professionnels des soins de la santé (29 %), suivis par des ingénieurs (15 %), des comptables (8 %) et des architectes (5 %). Près des deux tiers (65 %) d'entre eux font affaire avec un conseiller financier, ce qui en fait la catégorie la plus portée à agir ainsi.



- Soixante-seize pour cent disent qu'ils suivent les recommandations de leur conseiller parce que celui-ci connaît son domaine mieux qu'eux.
- Contrairement aux entrepreneurs, ils sont seulement 12 % à aimer prendre des risques plus grands que la normale dans l'espoir d'obtenir un rendement supérieur.

### Autres propriétaires de petite entreprise

Près des trois quarts (72 %) des répondants correspondent à la définition d'« autre propriétaire de petite entreprise », c'est-à-dire qu'ils ne sont ni des professionnels ni des entrepreneurs. Le domaine le plus représenté est celui des services-conseils (autres que comptables) et de la haute technologie (24 %), suivis par les services, le commerce de détail et l'immobilier (23 %), puis la fabrication et la vente (17 %). La plupart conservent une taille modeste, puisque 75 % d'entre eux comptent moins de dix employés. Cela étant dit, leur croissance durant les premières années peut dépasser celle des entrepreneurs : 51 % des entreprises de cette catégorie qui comptent moins de cinq années d'existence font état d'une augmentation de plus de 30 % de leur revenu annuel.



- La majorité des propriétaires de petite entreprise sont bien établis : 78 % d'entre eux ont fondé leur entreprise il y a au moins dix ans (le nombre moyen d'années d'existence des entreprises étant de 19,4 ans).
- Un de ces propriétaires sur cinq aime prendre des risques supérieurs à la moyenne, ce qui est un peu plus fréquent que chez les professionnels, mais beaucoup moins que chez les entrepreneurs.

# Apprendre à connaître vos clients – précisions

Parce qu'ils ont des motivations et des attentes différentes, les professionnels, les entrepreneurs et les autres propriétaires de petite entreprise ont une vision différente des conseillers et traitent différemment avec eux. Voici quelques-unes des caractéristiques qui les distinguent et dont vous devez vous rappeler lorsque vous établissez des liens avec ces trois groupes de clients.

## Professionnels : ne vous fiez pas aux apparences

À première vue, le professionnel a toutes les apparences du client « idéal » aux yeux des conseillers. Par exemple, selon le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015, les professionnels sont très souvent portés à faire appel à un conseiller dans le cadre de l'exploitation de leur entreprise : 85 % d'entre eux ont recours à un comptable agréé et 65 % à un conseiller financier.

« Les professionnels ont une spécialité et ils préfèrent traiter avec des personnes qui ont également suivi une formation spécialisée », observe Brett Simpson, président et chef des finances de Rogers Group Financial, à Vancouver.

Par le fait même, ils ont tendance à accepter les recommandations de leurs conseillers, en bonne partie parce qu'ils veulent se concentrer sur leur pratique. Soixante-seize pour cent d'entre eux disent suivre les recommandations de leur conseiller parce que celui-ci connaît son domaine. De même, 66 % d'entre eux disent attendre du conseiller qu'il s'appuie sur ses propres compétences et fasse ses propres recherches de sorte qu'ils n'aient pas à le faire eux-mêmes.

Ces réponses des professionnels semblent bien prometteuses, mais il semble que le plus difficile consiste à établir une relation avec eux. Ils sont ouverts aux conseils d'experts, mais leurs critères de sélection semblent très stricts. « Rappelez-vous qu'ils se voient comme des personnes très instruites. Au départ, ils vous voient comme un vendeur. Pour la même raison, les professionnels hésitent moins à faire affaire avec un comptable agréé, car ils y voient des professionnels comme eux », remarque John Sabourin, vice-président de Selectpath Benefits and Financial Inc., à London, en Ontario. (Vous trouverez une section consacrée à la collaboration avec les comptables à la page 26.)



Les conseillers ont donc tout intérêt à commencer par prouver qu'ils sont compétents et crédibles en obtenant de nouveaux titres professionnels, par exemple, afin de démontrer leur intérêt pour la formation continue. Il serait également avantageux de bien connaître le cadre de réglementation du client, y compris les exigences en matière de permis.

## Les entrepreneurs : la croissance avant tout

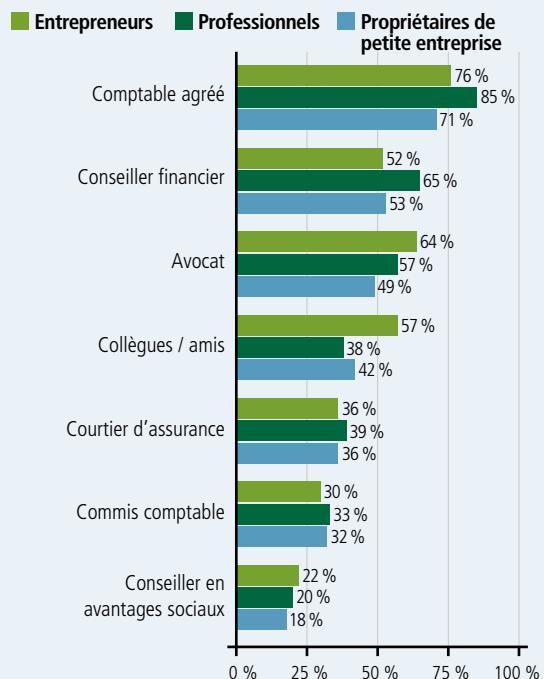
Les entrepreneurs voient les titres de compétence de leurs conseillers d'un tout autre œil. « Ce sont souvent des autodidactes qui attachent plus ou moins de valeur au savoir contenu dans les livres. Ils préfèrent souvent les gens qui ont appris sur le tas », dit M. Sabourin. On peut en déduire qu'ils sont ouverts à l'apport des conseillers, mais qu'ils préfèrent parfois magasiner avant de choisir.

C'est ce que confirment les réponses au sondage : plus de la moitié (57 %) des entrepreneurs consultent leurs collègues et leurs amis au sujet de l'exploitation de leur entreprise, soit un pourcentage beaucoup plus grand que chez les professionnels (38 %) et les propriétaires de petite entreprise (42 %). Ils sont également portés à soupeser les opinions de plusieurs conseillers avant de prendre des décisions de nature financière (76 %), à faire leurs propres recherches avant de prendre des décisions importantes puis à recourir à un conseiller uniquement pour faciliter une opération (76 %).

« Les entrepreneurs aiment se débrouiller par eux-mêmes et faire leurs propres recherches. Une fois que leur entreprise atteint une certaine taille, ils peuvent commencer à déléguer et avoir besoin de l'opinion d'un tiers », dit M. Simpson.

Pour établir des liens avec les entrepreneurs, les conseillers peuvent miser sur la préoccupation première de ces derniers : la croissance. Soixante-quatorze pour cent des entrepreneurs disent qu'ils aiment collaborer avec des conseillers pour repérer des occasions de croissance; depuis le début de leur carrière, ils ont lancé en moyenne 3,8 entreprises. « L'entrepreneur perd rarement de vue la date à laquelle il va vendre son entreprise. Il aime faire progresser une entreprise avant d'en céder la propriété; il ne tient pas nécessairement à

**Figure 1 : Parmi les personnes suivantes, lesquelles consultez-vous au sujet de l'exploitation de votre entreprise?**



Données inférieures à 10 % non présentées. Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

demeurer aux commandes une fois que la société est bien établie », dit M. Sabourin. Au contraire, les professionnels sont, selon lui, « mariés à leur entreprise. Ils pensent d'abord aux revenus plutôt qu'à la croissance. »

Comme ils sont obsédés par la croissance, les entrepreneurs représentent pour les conseillers un cycle relativement comprimé, comparativement aux autres catégories de propriétaires. « Les entrepreneurs fondent une entreprise, ils la font croître pendant un certain temps, puis ils passent à autre chose », dit Teresa Norris-Lue, du Groupe Assurance Cowan. Les conseillers devraient donc suggérer des moyens de faciliter la transition pour toutes les parties concernées. « Vous avez intérêt à maintenir des liens avec l'entreprise une fois qu'elle est vendue, mais aussi à aider l'entrepreneur dans son nouveau projet. »

Une dernière mise en garde : contrairement aux professionnels qui abordent la gestion de leur patrimoine et de leur entreprise de manière

relativement cohérente, les entrepreneurs sont souvent plus compliqués. « Leurs priorités peuvent changer du jour au lendemain, selon l'évolution de l'entreprise. Les conseillers doivent se munir d'une boîte à outils pour répondre à de nombreux besoins différents. Même si vous ne possédez pas vous-même les compétences requises, vous devez être en mesure de changer de sujet de conversation rapidement », dit Christian Viau, propriétaire de Placements-Vie, à Montréal. « Si vous avez l'ambition de répondre aux besoins des entrepreneurs, je vous suggère de vous spécialiser dans un domaine précis et de faire appel à un réseau d'experts de confiance quand la situation l'exige. »

### **Pas de portrait-robot pour les propriétaires de petite entreprise**

Que dire maintenant des propriétaires de petite entreprise qui ne sont ni des entrepreneurs ni des professionnels? Les résultats du sondage confirment l'opinion des membres du comité consultatif de Manuvie : les conseillers qui traitent avec des propriétaires de petite entreprise peuvent s'attendre à toute la gamme possible d'attitudes et de comportements. Certains, à l'instar des entrepreneurs, mettent l'accent sur la croissance, tandis que d'autres, ressemblant aux professionnels, se préoccupent surtout des coûts; certains préfèrent se débrouiller seuls et ne faire appel à un conseiller que pour des

tâches particulières, mais d'autres souhaitent que leur conseiller intervienne davantage pour qu'ils puissent se concentrer sur leurs activités essentielles. De plus, ils changent souvent d'attitude avec le temps et ressemblent davantage aux entrepreneurs ou aux professionnels selon la phase dans laquelle leur entreprise se trouve.

Les conseillers sensibles aux caractéristiques les plus typiques des entrepreneurs et des professionnels sont mieux placés pour reconnaître les caractéristiques moins extrêmes, mais plus variées, des propriétaires de petite entreprise, et pour y répondre. Quelle que soit la catégorie à laquelle appartient le propriétaire, le conseiller se doit de comprendre l'incidence de son attitude et de son point de vue sur ses prises de décisions, s'il veut établir en toute confiance une relation durable et mutuellement avantageuse avec lui.

### **Misez sur la confiance**

Une fois qu'un conseiller comprend les points de vue et les objectifs particuliers de ses clients, la réussite de la relation dépend de la confiance, quelle que soit la catégorie de propriétaire de petite entreprise. Disons les choses simplement : le client fait confiance à son conseiller s'il est convaincu que ce dernier défend ses intérêts. Pour l'en convaincre, les membres du comité consultatif suggèrent les tactiques énumérées ci-après.

## **Ne réinventons pas la roue**

Pour aider les conseillers à nouer des liens avec leurs clients, le comité consultatif de Manuvie leur recommande de poser un regard neuf sur les outils didactiques mis en place par les fournisseurs. « Les fournisseurs peuvent vraiment vous être utiles. Ils peuvent ainsi proposer aux nouveaux conseillers des argumentaires précieux, par exemple si le conseiller s'y connaît en assurance, mais doit parfaire ses connaissances en matière d'assurance maladies graves. Les assureurs mettent une multitude de ressources à leur disposition, mais les conseillers n'en tirent pas le maximum », selon Joel Rose, de Usefulideas.

Ces fournisseurs offrent pourtant de l'information impartiale sur les tendances des secteurs, des avis d'experts en la matière et des outils en ligne. Sur une note plus personnelle, les conseillers peuvent s'adresser à un mentor pour parfaire leurs connaissances. « Travailler avec un mentor fait des merveilles pour la confiance en soi, puisqu'on bénéficie d'une rétroaction immédiate, qu'elle soit favorable ou non », dit Christian Viau, de Placements-Vie.

**Anecdotes** « En compagnie d'un client qui ne se décide pas à passer à l'étape suivante, ne sous-estimez pas l'efficacité des anecdotes personnelles. Racontez des situations similaires auxquelles vous avez été confronté dans le passé. Donnez des exemples réels d'avantages constatés par des clients ayant pris les mêmes mesures, mais aussi de conséquences de ne pas agir », suggère Neil Menzies, président de Arbutus Financial Services Ltd., à Vancouver.

### Connaître leur secteur comme personne

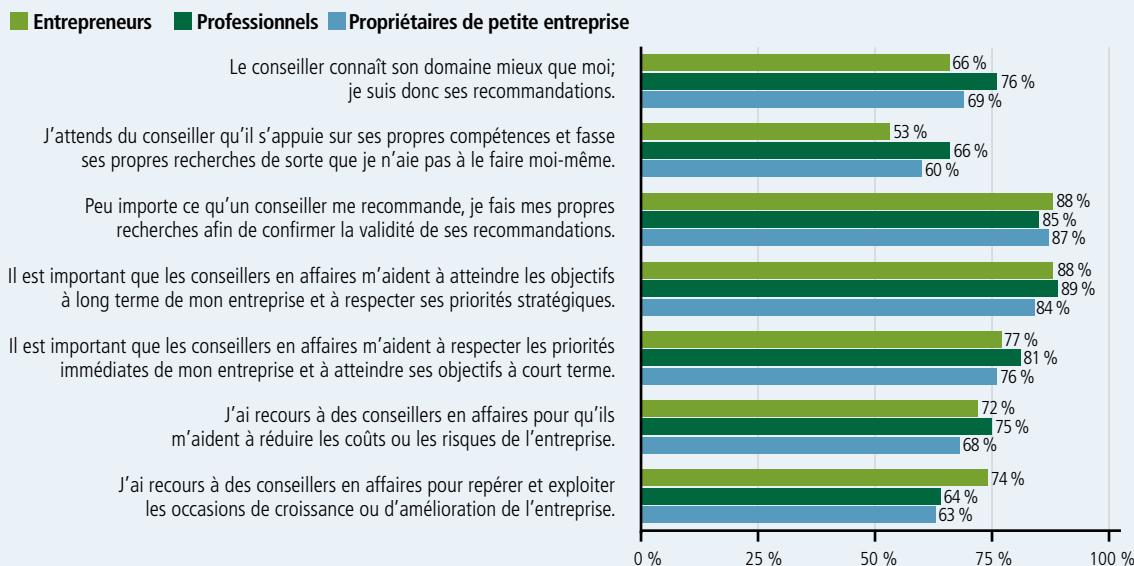
Repérez un secteur du marché qui vous intéresse et faites-en votre domaine de spécialité. « Si vous vous spécialisez, vos anecdotes seront d'autant plus pertinentes. Votre apport deviendra beaucoup plus précieux et vos clients vous verront d'un œil différent », dit Kandy Cantwell, associée directrice du Montridge Financial Group, à Vancouver. Votre rentabilité y gagnera également. « Vous serez au fait des enjeux importants et des facteurs à l'origine des tendances du marché, ce qui vous permettra de mieux cibler vos efforts de prospection au lieu de vous épargiller », ajoute M<sup>me</sup> Cantwell. « Il vous faudra peut-être un peu plus de temps pour vous établir dans un secteur donné, mais une fois que vous vous serez fait un nom, on fera appel à vous », dit Teresa Norris-Lue, du Groupe Assurance Cowan.

**Les besoins avant les produits** Commencez toujours par cerner les difficultés et les besoins du client, puis prodiguez des conseils qui ne sont pas limités à un produit en particulier. « Mes conseils comportent une valeur ajoutée, soit mon capital intellectuel. C'est ce qui me différencie des produits et des autres conseillers. Je réussis toujours à découvrir des besoins en posant des questions exploratoires, puis nous étudions les solutions possibles », dit M. Simpson. (Vous trouverez des exemples de questions exploratoires sous la rubrique « Voyage de découvertes », à la page 12.)

**Travail et loisir** Prenez le temps de comprendre les motivations autres que professionnelles de vos clients – passe-temps, sports et activités familiales – afin d'établir des liens entre leurs objectifs personnels et les réalisations de leur entreprise. Cassez la glace en étant le premier à dévoiler quelques pans de votre vie personnelle.

**L'intérêt du client avant toute chose** Si vous ne possédez pas les bonnes réponses, ou les bons produits, faites appel à un réseau de conseillers et de fournisseurs dignes de confiance. Si vos clients ont confiance en vous, « ils tiendront à ce que vous demeuriez dans le tableau, parce que vous êtes leur

**Figure 2 : Réfléchissez à ce que les conseillers en général vous ont apporté dans le passé et indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes.**



Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

« Mes conseils comportent une valeur ajoutée, soit mon capital intellectuel. C'est ce qui me différencie des produits et des autres conseillers. Je réussis toujours à découvrir des besoins en posant des questions exploratoires, puis nous étudions les solutions possibles. »

— Brett Simpson de Rogers Group Financial

personne-ressource. Vous jouez un rôle de premier plan et traduisez les problèmes les plus complexes en termes plus simples », dit M. Menzies.

### Inciter à l'action

Les membres du comité consultatif de Manuvie ont discuté longuement du problème de la procrastination. Leur conclusion? Les entrepreneurs, les professionnels et les autres propriétaires de petite entreprise ont tous tendance à remettre à plus tard leurs décisions, tout simplement parce que leurs activités essentielles les tiennent trop occupés. « La procrastination est un gros problème, mais il faut toujours se montrer respectueux et comprendre qu'on ne sait pas tout ce qui se passe au sein de l'entreprise et que les décideurs ont souvent d'autres chats à fouetter », dit Carol-Ann Borody-Siemens, présidente et chef de la direction de GBL Solutions, à Winnipeg.

Par ailleurs, si l'on s'intéresse aux principaux traits de caractère, les entrepreneurs mettront sans doute plus de temps à obtenir une deuxième opinion, et même une troisième, tandis que les professionnels – les ingénieurs, surtout –, toujours prudents, ont souvent besoin de plus de temps pour analyser la situation.

Quelle que soit la raison, les conseillers réussissent lorsqu'ils savent se montrer persistants, ce qui est à la fois un art et une science. « On ne saurait exagérer l'importance de se montrer persistant. Un coup de fil pour faire un suivi auprès d'un client ne prend jamais beaucoup de temps. On ne peut pas s'attendre à ce que tout le monde réponde "D'accord, passez me voir", mais l'expérience nous a appris qu'un non se transforme souvent en oui, ne serait-ce qu'un an plus tard. Il faut d'abord se montrer persistant », dit Joel Rose, directeur de Usefulideas, à Toronto.

Quand vous faites votre suivi, posez des questions ou faites des suggestions dans le but de cerner les

besoins et de communiquer les avantages d'une solution. « Il vous faudra peut-être faire des appels et poser des questions pendant un an avant que le client vous donne le feu vert. Vous ne toucherez peut-être aucune rémunération pendant cette première année, mais vous apprendrez beaucoup et vous serez davantage en mesure de conseiller le client », dit M. Viau.

Parfois, les suivis les plus efficaces reposent sur un plan autre que professionnel. « Par exemple, si le client vous dit qu'il manque de temps et fait une remarque au sujet de ses adolescents qui le rendent fou, en guise de suivi vous pourriez lui faire parvenir un livre à succès sur la compréhension des adolescents », suggère M. Rose. « Le client n'aura peut-être pas le temps de vous rencontrer, mais quand vous le appellerez six ou douze mois plus tard, il se souviendra de votre livre et acceptera de vous rencontrer. »

Dans chacune des catégories, plus de quatre répondants sur cinq disent qu'ils font leurs propres recherches afin de confirmer la validité des recommandations de leur conseiller (propriétaires de petite entreprise = 87 %; professionnels = 85 %; entrepreneurs = 88 %). C'est souvent à cette étape qu'il vous faut être patient. Par conséquent, votre suivi pourrait prendre la forme d'études indépendantes, qu'il s'agisse d'articles tirés de revues spécialisées ou de liens vers des sites Web dignes de confiance. « Le propriétaire ne veut surtout pas être pris en défaut parce qu'il n'a pas fait ses propres recherches. Mais nous sommes là pour l'informer et nous pouvons l'aider à se renseigner », dit M. Viau.

Le client éventuel peut aussi vouloir vérifier votre crédibilité. Le comité consultatif recommande de lui faciliter la tâche en réunissant une série de témoignages qui mettent en lumière vos réussites dans diverses situations. Tout comme les anecdotes, les témoignages peuvent inspirer la confiance lorsqu'ils sont pertinents.

## Voyage de découvertes



Le conseiller qui sait faire percevoir à son client des besoins dont il ne soupçonne pas l'existence est bien placé pour cultiver des relations à long terme profitables.

« Le processus exploratoire rapporte autant au client qu'au conseiller », dit Brett Simpson, de Rogers Group Financial.

Dans le même ordre d'idées, le conseiller peut se servir de chacune de ses interactions avec un client pour découvrir des besoins non comblés, en posant des questions ouvertes qui s'enrichissent mutuellement. « Chaque question subséquente dépend de la réponse obtenue à la précédente. C'est comme si vous suiviez le fil qui vous permet d'accéder au cœur du labyrinthe », dit M. Simpson. Par exemple, si le client vous dit qu'il envisage d'apporter des changements, vous pouvez lui demander ce qui l'a incité à envisager ces changements.

**« Les clients s'ouvrent plus facilement quand ils parlent de ce qui les passionne, c'est-à-dire de leur entreprise. »**

— Brett Simpson de Rogers Group Financial

La première fois que vous rencontrez un client éventuel, les questions ci-dessous sont un point de départ pour commencer à découvrir ses besoins et pour définir ses attentes :

- Pourquoi avez-vous accepté de me rencontrer?
- Quel est le principal service que vous souhaiteriez obtenir d'un conseiller financier (ou d'un conseiller en avantages sociaux)?
- Dans trois ans d'ici, selon quels critères pourrez-vous dire que vous êtes satisfait de votre conseiller?

Maintenant que vous êtes plus à l'aise l'un avec l'autre, posez des questions sur l'entreprise du client, pour poursuivre votre exploration. « Les clients s'ouvrent plus facilement quand ils parlent de ce qui les passionne, c'est-à-dire de leur entreprise », dit M. Simpson. Voici des exemples de questions pouvant faire ressortir des besoins non comblés :

- En quoi êtes-vous supérieur à vos concurrents?
- Qu'est-ce qui vous aiderait à renforcer votre avantage concurrentiel?
- Qu'est-ce qui vous empêche de dormir la nuit?

M. Simpson obtient toujours de bons résultats quand il pose la question suivante, qu'il a empruntée à Bill Bachrach, conférencier et formateur bien connu : « Quelle importance attachez-vous à l'argent? » « Sa réponse vous en dira long sur les valeurs fondamentales du client. C'est un bon moyen de cerner sa personnalité », ajoute M. Simpson. En plus des questions exploratoires, il importe de répéter les réponses du client et de l'amener à développer sa pensée. « Par exemple, si le client mentionne son désir de s'offrir une retraite sans soucis financiers, demandez-lui : "Pourquoi est-ce important pour vous?" S'il mentionne la notion de sécurité, vous pourrez lui demander : "En quoi la sécurité vous semble-t-elle importante?" »

Enfin, après avoir obtenu des réponses à vos questions exploratoires et résumé ses besoins actuels et futurs, vous pouvez conclure avec une question qui a de bonnes chances d'être bien accueillie : « Si nous dressions un plan vous permettant d'accomplir ce dont vous m'avez parlé aujourd'hui, seriez-vous disposé à le mettre en œuvre? »

# Adapter les stratégies aux besoins actuels et non comblés

Il n'y a rien d'étonnant à ce que les entrepreneurs, les professionnels et les autres propriétaires de petite entreprise citent parmi leurs principales préoccupations commerciales « faire croître le revenu » (46 % de tous les répondants), « augmenter la rentabilité » (44 %) et « conserver la clientèle » (38 %). On peut toutefois s'étonner que l'objectif « Attirer / Conserver les employés » (14 %) figure au dernier rang ou presque des onze priorités suggérées.

« Le recrutement et la fidélisation du personnel se retrouvent tout au bas de la liste, et pourtant ce sont les employés qui sont à l'origine de la croissance et de la rentabilité », observe Teresa Norris-Lue, du Groupe Assurance Cowan. « Il nous faut cibler nos présentations de manière à modifier cette perception, surtout parmi les professionnels, qui ont plus souvent tendance à ne voir dans les avantages sociaux qu'un simple coût d'exploitation », ajoute Jeff Richer, d'Oegema, Nicholson Financial. (Vous trouverez une section consacrée aux régimes collectifs d'assurance soins médicaux à la page 21.)

Ces résultats semblent révéler un clivage entre les priorités et les besoins perçus par les clients, selon les membres du comité consultatif de Manuvie. Ceux-ci craignent que les propriétaires de petite entreprise soient alors portés à opter pour des solutions à court terme plutôt que des solutions durables. Les solutions à court terme ont leur rôle à jouer – elles constituent d'ailleurs parfois une porte d'entrée pour le conseiller –, mais pour optimiser leur taux de croissance et leur rentabilité, les clients doivent comprendre les liens cruciaux entre les divers éléments de leur petite entreprise, y compris les stratégies de fidélisation de la clientèle et les assurances collectives pour leurs employés.

## Interpréter la vision de chaque client

Pour inciter leurs clients à adopter ce point de vue plus global, les conseillers peuvent leur décrire les conséquences involontaires de certaines décisions, comme celle de ne pas mettre en place un régime collectif d'assurance soins médicaux ou d'épargne-retraite. « Il est préférable de pouvoir s'appuyer sur des statistiques pour démontrer, par exemple, que les employés sont moins productifs quand



leur situation financière est incertaine. C'est le moyen de les convaincre de contribuer à la sécurité financière de leur personnel pour que celui-ci soit plus productif », suggère M<sup>me</sup> Norris-Lue. (Vous trouverez plus de précisions à ce sujet sous la rubrique « Des solutions d'épargne favorables à la productivité », à la page 24.)

Une fois qu'ils sont convaincus, prenez rendez-vous afin de les aider à définir plus clairement l'orientation générale de leur entreprise.

« Vous pouvez opter pour une analyse FFPM de l'entreprise : forces, faiblesses, possibilités et menaces. L'analyse indiquera si les priorités définies par le propriétaire cadrent avec les besoins de son entreprise », ajoute Brett Simpson, de Rogers Group Financial.

Les membres du comité consultatif ajoutent que ce processus de remise en question est encore plus efficace si le conseiller utilise des termes courants dans le secteur du client, par exemple les mots « pronostic » et « ordonnance » si vous traitez avec des professionnels de la santé.

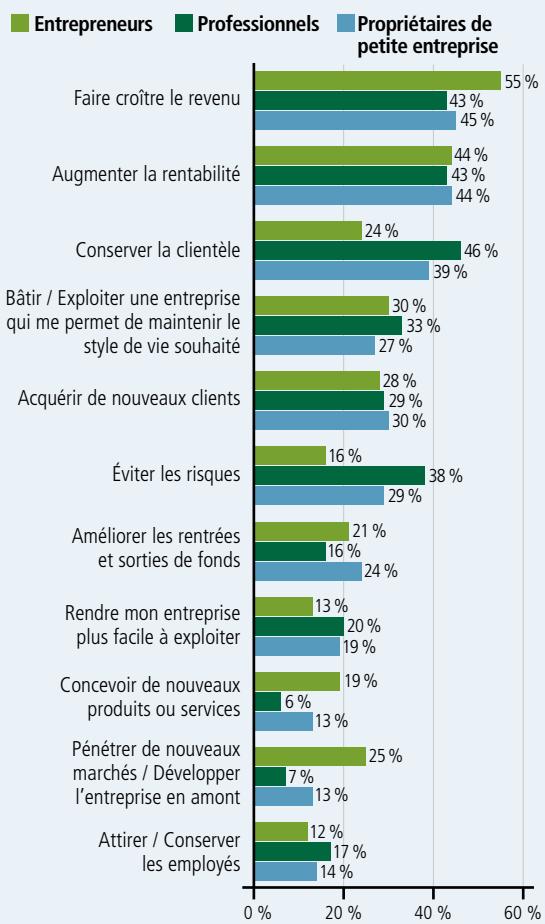
Toutefois, ce qui importe plus que tout, c'est d'avoir une vision. « Sans cette vue d'ensemble, le propriétaire manque de recul. Alors que cette vision lui permet de découvrir et de comprendre les besoins dont il n'était pas encore conscient », dit Christian Viau, de Placements-Vie.

La vision du client pourrait être tout simplement de prendre sa retraite à un certain âge avec un revenu particulier, mais idéalement elle devrait dépasser ses intérêts personnels et définir une mission pour l'entreprise elle-même (qualité des produits et de l'expérience client, engagement du personnel, etc.). « Votre client doit être suffisamment à l'aise avec vous pour parler de sa vision. Lorsque règne une telle confiance, le conseiller est en mesure de préciser la vision – parce qu'il comprend vraiment les objectifs de l'entreprise – et de proposer des solutions favorables à la réalisation de ces objectifs », résume Mike Fralick de Fralick Financial & Insurance.

## Autres priorités

On observe d'autres variations intéressantes dans les priorités des trois catégories de propriétaires de petite entreprise.

**Figure 3 : Quelles sont, en ordre d'importance, les trois priorités de votre entreprise?**



Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

## Stabilité de l'entreprise et évitement de la volatilité et du risque

Les professionnels sont fidèles à eux-mêmes : ils sont beaucoup plus nombreux à inclure l'évitement des risques parmi leurs principales priorités (38 %), comparativement à 29 % pour les propriétaires de petite entreprise et à 16 % pour les entrepreneurs. S'ils n'ont pas encore mis en place de régime collectif d'assurances vie et invalidité, et même maladies graves, il vaut vraiment la peine d'aborder la question. Il faut aussi présenter un tel régime comme un placement visant à réduire la volatilité, plutôt qu'un simple coût d'exploitation.

## Recherche de nouveaux marchés

Comme on pouvait s'y attendre, les entrepreneurs sont ceux qui se soucient le plus de trouver de nouveaux débouchés : 25 % d'entre eux y voient

une priorité, comparativement à seulement 13 % des autres propriétaires de petite entreprise et à 7 % des professionnels. Ce résultat rappelle l'importance pour les conseillers d'aider les entrepreneurs à faire le lien entre croissance et capital humain : faites valoir l'efficacité des régimes collectifs (assurance et épargne-retraite) pour garantir la loyauté du personnel.

## Solutions de gestion des risques



Quatre entrepreneurs sur cinq (79 %) ont le goût du risque et 49 % d'entre eux n'hésitent pas à prendre des risques plus grands que la normale dans l'espoir d'obtenir un rendement supérieur. Si un peu plus de la moitié des autres propriétaires de petite entreprise (58 %) et des professionnels (57 %) ne sont pas allergiques au risque, seulement 20 % des premiers et 12 % des deuxièmes se disent prêts à prendre des risques plus grands que la normale.

Les professionnels sont les plus « frileux » : 30 % préfèrent ne prendre aucun risque et privilégiert une stratégie de croissance prudente et constante, comparativement à 19 % des autres propriétaires et seulement 3 % des entrepreneurs.

« Les entrepreneurs interprètent les risques comme des occasions et ont tendance à se montrer opportunistes, tandis que les professionnels voient les choses tout autrement », dit Mike Fralick, président de Fralick Financial & Insurance, à Fall River, N.-É.

Il ne faut pas perdre de vue ces attitudes face au risque lorsque vous discutez avec vos clients, selon le comité consultatif de Manuvie. En effet, l'attitude inhérente à l'égard du risque a une forte incidence sur la prise de décisions. En outre, et cette raison est peut-être encore plus importante, le conseiller devra parfois convaincre son client de changer d'attitude pour prendre de meilleures décisions.

### Le point de vue personnel des professionnels

Les professionnels ont le plus à gagner en modifiant leur attitude face au risque. Comme ils se définissent en tant que fournisseurs de services professionnels

d'abord, et de propriétaires d'entreprise ensuite, ils se soucient principalement des risques visant directement les services qu'ils rendent. « Le médecin craint les erreurs médicales, et l'ingénieur, les ponts qui s'écroulent. Notre tâche consiste à modifier leur façon de voir les choses et à leur faire prendre conscience d'autres risques dont ils ne sont pas normalement conscients », dit M. Simpson. « Ils doivent entre autres prendre conscience des risques qui menacent leur propre santé, car ils sont le principal capital humain de l'entreprise. Celle-ci dépend exclusivement de la capacité de travailler du professionnel, et c'est pourquoi le conseiller doit lui recommander d'atténuer le risque en faisant appel à des assureurs et à des prêteurs offrant des solutions adéquates », dit-il.

Les résultats du sondage confirment cette observation. Quand on leur demande à quelles solutions ils ont recours pour composer avec les risques potentiels, les professionnels mentionnent l'assurance responsabilité en premier lieu (59 %), alors que les entrepreneurs (48 %) et les autres propriétaires de petite entreprise (45 %) la mentionnent en deuxième lieu (derrière la marge de crédit). Les professionnels attachent aussi plus d'importance à l'assurance maladies graves ou invalidité (40 %, comparativement à 24 % chez les entrepreneurs et à 21 % chez les autres propriétaires).

*« Les entrepreneurs interprètent les risques comme des occasions et ont tendance à se montrer opportunistes, tandis que les professionnels voient les choses tout autrement. »*

— Mike Fralick, président de Fralick Financial & Insurance

### La souplesse avant tout

Lorsque vous vous adressez à un propriétaire qui préfère éviter le risque, quelle que soit sa catégorie, il importe de lui proposer des solutions souples.

« Quand nous proposons à un propriétaire frileux un régime d'avantages sociaux, nous avons soin de n'exercer aucune pression. Nous lui expliquons qu'il ne souscrit pas un produit immuable et qu'au

contraire la solution proposée peut évoluer », dit Carol-Ann Borody-Siemens, de GBL Solutions. La même façon de procéder convient aux régimes d'épargne-retraite et de gestion de trésorerie.

Elle sera particulièrement efficace si le conseiller a l'impression que la peur du risque n'est pas le seul frein à l'acceptation du client. « Il importe de savoir pourquoi il n'a pas fait quelque chose – est-ce en raison du coût ou parce qu'il a eu une mauvaise expérience par le passé? Vous pouvez ensuite expliquer pourquoi et comment vous allez faire les choses différemment », dit M. Richer.

### Instruire les entrepreneurs

Dans le cas des entrepreneurs, y a-t-il des situations où le conseiller devrait intervenir pour freiner leur goût du risque? Les membres du comité consultatif proposent les conseils suivants :

- Définissez une limite à ne pas dépasser, en matière de bénéfices. Si le conseiller parvient à démontrer qu'un projet ou une décision risque de se traduire par une diminution des bénéfices, la plupart des entrepreneurs accepteront de faire marche arrière.
- Donnez des exemples tirés de faits réels pour illustrer des échecs subis par des entrepreneurs qui avaient couru de trop grands risques.

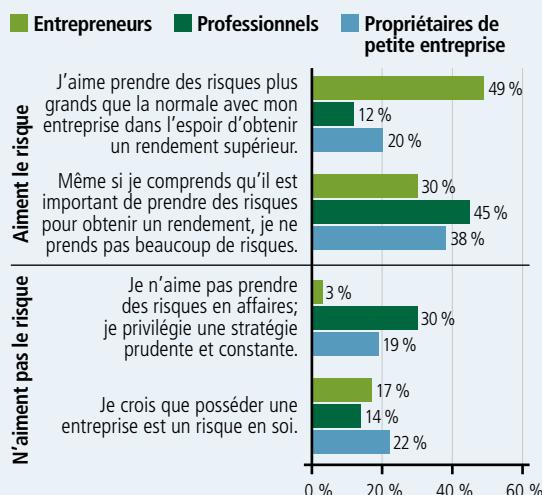
- Les entrepreneurs sont davantage portés à faire le pari qu'ils n'auront pas besoin d'assurance invalidité, surtout si le coût les rebute. Au lieu de renoncer à la vente, le conseiller peut proposer un produit moins complet qui mitigera quand même une partie du risque.
- Dans le même ordre d'idées, faites valoir l'importance de protéger le salaire des collaborateurs clés. Utilisez des données sur de vrais règlements invalidité pour démontrer que ce type d'assurance non seulement protège l'employé et contribue à son retour au travail, mais protège aussi l'employeur en lui permettant de remplacer l'employé absent.
- Conseillez aux entrepreneurs d'ajouter des garanties graduellement, au lieu d'y aller trop fort au début et d'être obligés de faire marche arrière. Par exemple, ils pourraient avoir envie d'opter pour de très généreuses cotisations de contrepartie dès la mise en place de leur régime d'épargne-retraite, pour bien se mesurer à leurs concurrents. Mieux vaut y aller graduellement, plutôt que de décevoir les employés s'il faut nécessairement diminuer le taux des cotisations.

### Les employés et l'équation du risque

Les résultats du sondage indiquent par ailleurs que les propriétaires d'entreprise de toutes catégories ne croient pas que le recrutement et la fidélisation des employés aient une grande incidence sur la gestion des risques, ce qui rappelle les résultats relatifs à leurs priorités (voir à la page 14). Seulement 17 % ont choisi les régimes collectifs d'assurance et d'épargne-retraite parmi leurs stratégies, et la proportion est sensiblement la même dans les trois groupes.

En ce qui concerne les régimes d'assurance, ces clients se sont peut-être convaincus que les risques que représentent les coûts dépassent ceux qui se rattachent à la loyauté et à la productivité. « Les gens croient à tort que les coûts des avantages sociaux peuvent monter en flèche et devenir incontrôlables. Les conseillers doivent prendre le temps d'expliquer le fonctionnement de ces régimes pour dissiper toutes ces craintes non fondées », dit Herb Goedecke, président et chef de la direction d'Aero Corporate Benefits, à Waterloo, en Ontario. (La rubrique « Déboulonner les mythes entourant l'assurance collective », à la page 23, renferme des conseils utiles.)

**Figure 4 : Parmi les affirmations suivantes, laquelle vous décrit le mieux en tant qu'exploitant d'une entreprise?**



Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

« On peut également se servir de faits réels pour illustrer le risque lié au fait de ne rien faire. Leur prouver qu'ils risquent de perdre des employés ou de se laisser distancer par leurs concurrents. Ce peut être un excellent incitatif », ajoute M<sup>me</sup> Borody-Siemens (voir l'étude de cas « Tout miser sur les garanties des conjoints », à la page 18).

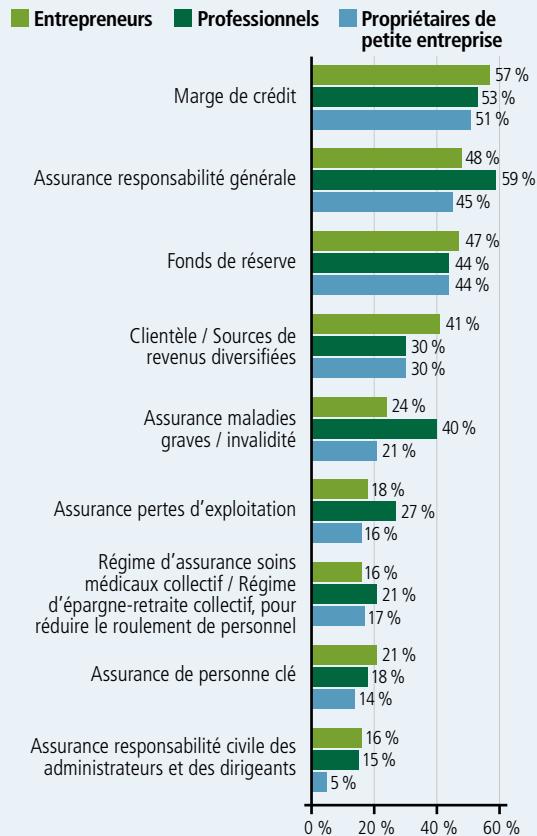
## Solutions en matière de gestion des rentrées et sorties de fonds



Les rentrées et les sorties de fonds préoccupent tous les propriétaires de petite entreprise pratiquement tous les jours. Et pourtant, près des deux cinquièmes (38 %) de tous les répondants ne font pas appel à un conseiller externe, et la proportion est sensiblement la même dans les trois catégories. Lorsqu'ils font appel à un conseiller externe, la plupart s'adressent à un comptable (28 %), à un commis comptable (12 %) ou encore à un conseiller financier (11 %).

Selon les membres du comité consultatif de Manuvie, les conseillers devraient y voir une forte incitation à accélérer leurs démarches, surtout que l'enquête révèle que 59 % des propriétaires de petite entreprise se préoccupent de leurs rentrées et sorties de fonds. Un répondant sur cinq (20 %)

**Figure 5 : En ce qui concerne l'exploitation de votre entreprise, à quelles solutions avez-vous recours pour composer avec les risques potentiels?**



Données inférieures à 10 % non présentées. Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

## Pressions sur les rentrées et sorties de fonds

Quand on leur demande quelles sont les principales sources de pressions sur leurs rentrées et sorties de fonds, les répondants citent en premier lieu les variations saisonnières ou cycliques (67 %), les comptes clients (57 %) et l'affectation des fonds à l'expansion ou aux dépenses d'investissement (39 %).

On peut s'étonner que les professionnels de la santé citent les comptes clients, puisqu'une bonne partie de leurs revenus provient de régimes d'assurance publics ou privés, mais la catégorie englobe aussi les avocats et les ingénieurs, par

exemple, qui ont l'habitude d'entreprendre des projets d'envergure et d'être rémunérés par acomptes ou seulement à la fin du projet.

Quand ils ont des problèmes de rentrées et de sorties de fonds, les répondants envisagent en premier lieu les trois mesures suivantes :

- emprunter sur leur marge de crédit ou demander une augmentation de leur marge (54 %),
- puiser dans leurs réserves personnelles (53 %), et
- puiser dans les réserves ou les placements à court terme de l'entreprise (42 %).

## ÉTUDE DE CAS : Tout miser sur les garanties des conjoints

Samuel Trépanier\*, propriétaire d'une entreprise de construction prospère, était fier de l'atmosphère familiale qui régnait parmi ses 85 employés. Quelques-uns faisaient partie de l'équipe depuis le premier jour, soit depuis 20 ans, et ils étaient nombreux à participer aux activités organisées par l'entreprise, en dehors des heures de travail ou dans la journée.

L'entreprise n'avait pas de régime d'assurance soins médicaux. La grande majorité de ses employés participaient au régime d'assurance de leur conjoint et M. Trépanier se disait que ce serait une dépense inutile. Mais un jour le malheur a frappé.

En peu de mois, deux de ses employés ont reçu un diagnostic de cancer. Tous les employés ont été atterrés par cette nouvelle et se sont regroupés pour venir en aide à leurs collègues. Ils ont toutefois fini par découvrir que la couverture des conjoints ne comprenait pas d'assurance invalidité. Les deux employés malades ont pris congé sans prestations de remplacement du revenu. Le cancer a fini par les emporter et

M. Trépanier s'est senti extrêmement coupable de ne pas avoir mis à leur disposition une assurance vie collective qui aurait rendu un grand service aux familles survivantes.

« Le propriétaire était rongé par le remords. Il aimait beaucoup ces employés, mais il n'avait pu leur venir en aide », raconte Herb Goedecke, d'Aero Corporate Benefits. « Les employés ont été affectés eux aussi. Ils ont découvert leur vulnérabilité. Et quand le propriétaire s'est adressé à moi, il avait déjà du mal à recruter de nouveaux employés. La rumeur avait fait son travail. »

« Maintenant que l'entreprise a mis en place un régime d'assurance soins médicaux et qu'elle a bien informé ses employés à son sujet, elle est en train de redevenir une « deuxième famille » pour eux. Cette expérience illustre bien l'importance pour les conseillers de s'attaquer aux idées reçues et de démontrer qu'il peut coûter plus cher de ne rien faire », dit M. Goedecke.

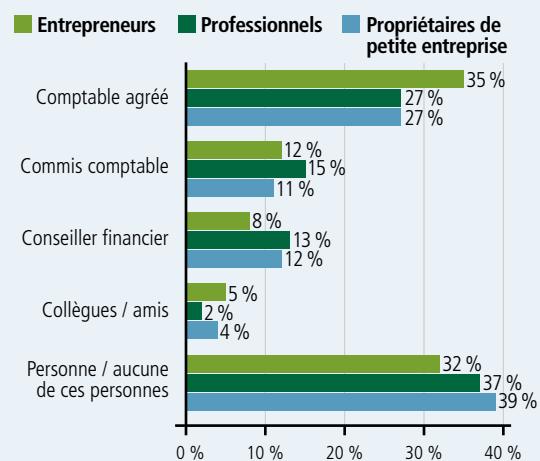
\* Nom fictif

juge cet aspect très préoccupant. C'est là une très belle occasion encore inexploitée pour les conseillers financiers, qui devraient proposer des solutions de gestion des flux de trésorerie en complément de ce que les comptables ont l'habitude d'offrir.

Compte tenu des principales priorités des propriétaires de petite entreprise (croissance du revenu, rentabilité et conservation des clients), les conseillers peuvent élaborer des solutions à court terme et à long terme qui favoriseront directement la croissance et la rentabilité, et qui en outre faciliteront les investissements en capital nécessaires à la fidélisation des clients et des employés. Le conseiller qui propose des solutions novatrices qui aideront le propriétaire d'entreprise à satisfaire ces priorités stratégiques gagnera toute sa confiance, comme le font remarquer des membres du comité consultatif.

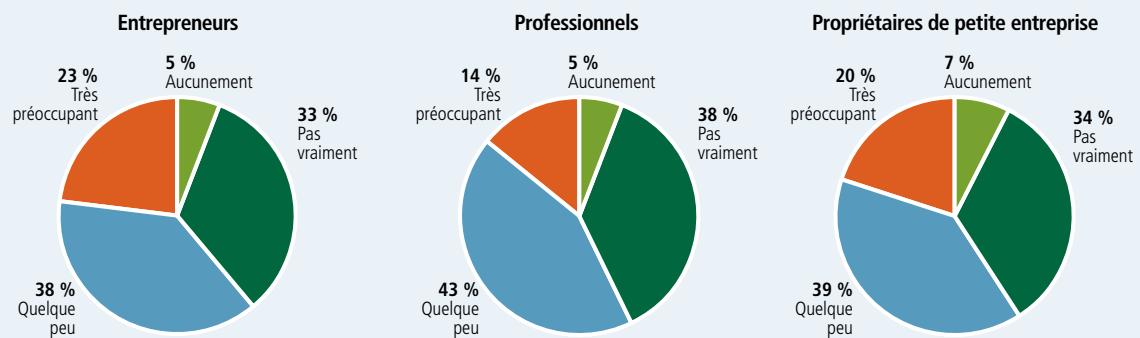
« La gestion des rentrées et sorties de fonds constitue une merveilleuse porte d'entrée pour

**Figure 6 : Parmi les personnes suivantes, laquelle considérez-vous comme votre principal conseiller en ce qui concerne la gestion des rentrées et sorties de fonds?**



Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

**Figure 7 : Sur le plan des affaires, dans quelle mesure les rentrées et sorties de fonds de votre entreprise sont-elles préoccupantes?**



Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

les conseillers », insiste Neil Menzies, d'Arbutus Financial Services Ltd. « Songez aux entrepreneurs, par exemple, qui ont souvent l'impression que la catastrophe les guette. Ils ont donc tendance à conserver d'importantes liquidités dans leur compte bancaire et cet argent ne leur rapporte rien. Il suffit d'aider le client à ouvrir un compte d'épargne à taux d'intérêt élevé pour que son argent lui rapporte quelque chose. » (Voir l'étude de cas « Tirer le maximum de son coussin », à la page 20.)

## Soif de solutions

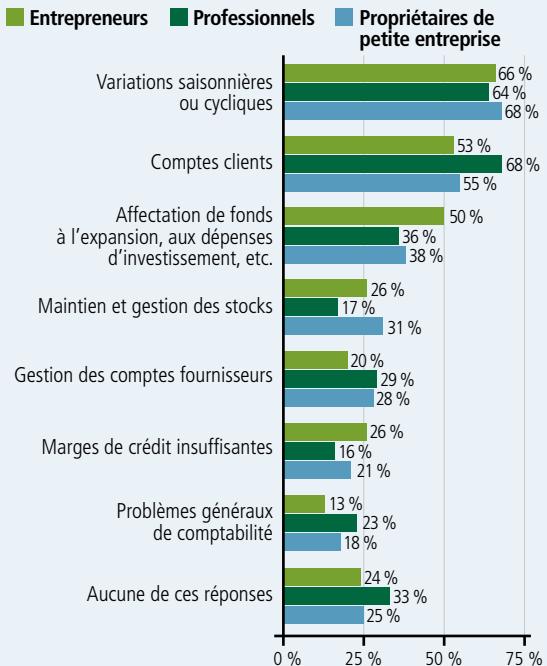
Dans le groupe (59 %) des répondants qui se disent préoccupés par leurs rentrées et sorties de fonds, la majorité (69 %) serait intéressée à obtenir des renseignements sur les produits et services offerts pour les gérer. Cette proportion passe à 76 % chez les entrepreneurs.

Quand on demande aux personnes intéressées à qui elles aimeraient s'adresser, 66 % souhaiteraient en savoir plus sur les solutions offertes par les prêteurs non traditionnels, par exemple une banque travaillant avec des conseillers financiers indépendants. Soixante-seize pour cent s'intéresseraient aux solutions offertes par les institutions prêteuses traditionnelles, tandis que 42 % seraient ouvertes aux solutions des sociétés d'affacturage ou de financement des créances.

Comme le veut leur opportunisme, les entrepreneurs se montrent généralement ouverts tant aux prêteurs non traditionnels (76 %) qu'aux institutions traditionnelles (74 %), mais se montrent plus

prudents (53 %) à l'égard des prêteurs comme les sociétés d'affacturage ou de financement des créances. « Les entrepreneurs se montrent spontanément plus ouverts au changement, et vous pouvez insister sur le fait que la nouvelle solution que vous proposez est le fin du fin », remarque M. Simpson.

**Figure 8 : Quelles sont, en ordre d'importance, les trois principales sources de pressions sur les rentrées et sorties de fonds de votre entreprise?**



Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

Comme les professionnels sont moins friands du risque, ils se montrent plus à l'aise avec les institutions traditionnelles (83 %) que non traditionnelles (62 %) et ne veulent pas savoir grand-chose des prêteurs non conventionnels (25 %). S'il faut y voir confirmation que les professionnels sont portés à s'en tenir aux solutions éprouvées, en plus d'être méthodiques, il demeure possible de les intéresser à des solutions nouvelles, à condition de bien les justifier. « Pour intéresser un professionnel à une nouvelle solution, expliquez-lui en quoi elle répond à un besoin précis et donnez-lui le temps de comprendre qu'il existe de nombreuses solutions à un même besoin de base », suggère M. Simpson.

### Question de propriété

Pour explorer un autre exemple de solution non traditionnelle, une question du sondage portait

sur les marges de crédit garanties par les biens de l'entreprise. Parmi les répondants propriétaires d'au moins une partie de l'immeuble dans lequel l'entreprise exerce ses activités (53 %), près de la moitié (48 %) ont dit qu'ils aimeraient en apprendre davantage au sujet d'un prêt hypothécaire qui serait, en fait, une marge de crédit garantie par l'immeuble appartenant à l'entreprise. Ce pourcentage passe à 66 % chez les entrepreneurs, dont 30 % se disent très intéressés par cette solution non traditionnelle de financement.

« L'intérêt dénote souvent un besoin », dit M. Simpson. « Si vous partagez ce que vous savez sur différentes solutions, traditionnelles ou non, vous démontrerez la valeur de vos conseils, vous gagnerez la confiance et le respect de vos clients, et vous finirez par gagner leur fidélité. »

### ÉTUDE DE CAS : Tirer le maximum de son coussin

Nadia Swift et Kent Higgins\* exploitaient depuis dix ans une entreprise offrant des services complets de nettoyage à sec et de laverie automatique; ils avaient maintenant cinq succursales et employaient une trentaine de personnes. Encore pleins d'idées pour améliorer le service et attirer de nouveaux clients, ils n'avaient aucune raison de croire que leur expansion allait s'essouffler.

Entrepreneurs d'expérience, ils conservaient un « coussin » d'environ 700 000 \$ dans leur compte bancaire pour disposer de la liquidité et de la souplesse nécessaires à leur expansion et pour faire face à des imprévus. Le fait que cet argent ne leur rapportait rien les dérangeait, mais ils n'osaient pas le placer ailleurs de peur d'en limiter l'accès.

Quand leur conseiller financier les a rencontrés pour explorer leurs besoins, il leur a parlé des comptes à taux d'intérêt élevé, qui produisent des intérêts à un taux attrayant et que le client peut gérer lui-même, en ligne. « Ils ont été ravis de découvrir ce produit et ils m'ont tout de suite demandé d'établir un tel compte à leur intention, pour qu'ils puissent

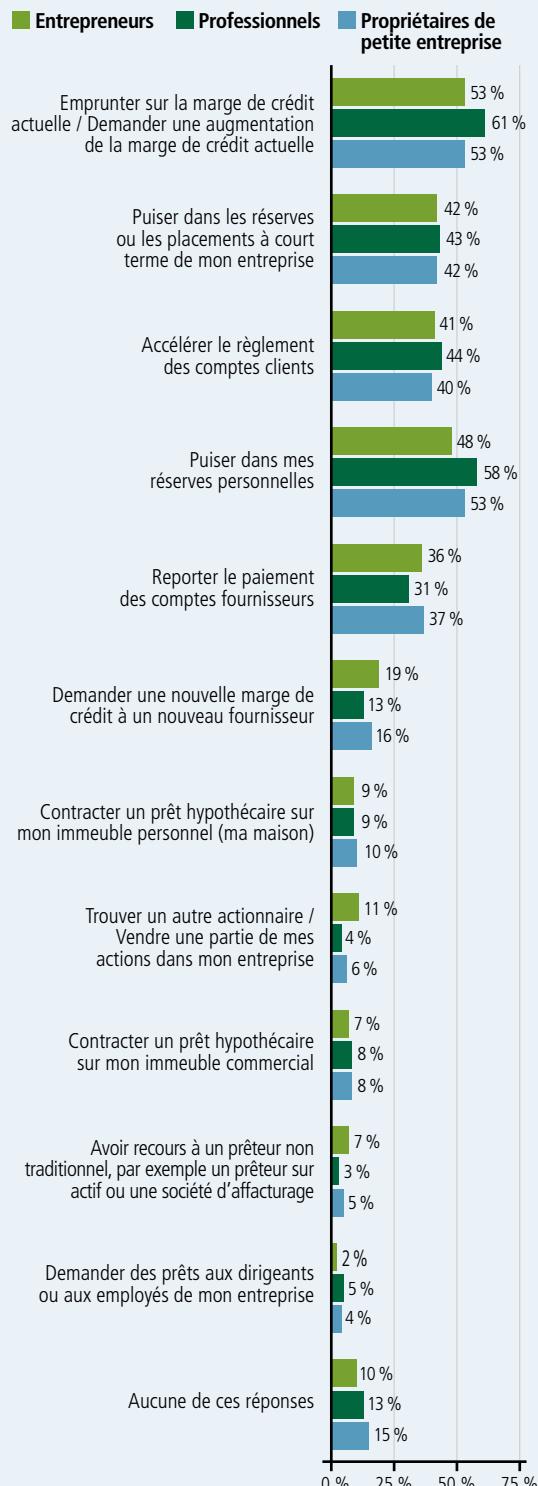
effectuer facilement des virements entre ce compte et leur compte d'exploitation ordinaire », se souvient Neil Menzies, d'Arbutus Financial Services Ltd.

Au bout de douze mois, ils avaient touché suffisamment d'intérêts pour acheter un logiciel qui allait améliorer leur planification et leur efficacité, entre autres en regroupant les rapports de tous leurs emplacements. « Ils rêvaient de ce logiciel depuis un certain temps, et une bonne gestion de leur trésorerie leur a permis de l'acquérir plus tôt », commente M. Menzies. « Mes autres clients se servent aussi des gains réalisés pour optimiser leurs activités, ou parfois pour organiser une super fête de Noël! »

Ce qui est particulièrement bien pour le conseiller, c'est qu'un produit aussi simple que le compte à taux d'intérêt élevé constitue souvent une révélation pour ses clients. « Le produit parle à leur imagination et à leur loyauté. Les solutions de gestion de trésorerie ouvrent la voie à la souscription d'autres types de produits », souligne M. Menzies.

\* Noms fictifs

**Figure 9 : Parmi les actions suivantes, indiquez les trois que vous êtes le plus susceptible d'envisager quand vous avez un problème de rentées et sorties de fonds.**



Sachez aussi qu'il faut laisser le temps faire son œuvre, car les préjugés ne disparaissent pas du jour au lendemain. « Les institutions financières sont associées aux opérations bancaires, et la difficulté consiste à convaincre vos clients qu'elles peuvent offrir d'autres services », dit M. Menzies, avant d'ajouter que les conseillers sont bien placés pour comprendre la situation. « On nous voit encore comme des agents d'assurance ou de régimes collectifs, et notre défi consiste à faire connaître toute la gamme de nos services. »

## Solutions en matière d'assurance collective

 Deux petites entreprises sur cinq (38 %) offrent à leur personnel un régime d'assurance soins médicaux et la proportion est sensiblement la même dans les trois catégories. Toutefois, les membres du comité consultatif de Manuvie estiment qu'il existe d'importantes différences dans leur attitude et le moment où ils prennent leurs décisions.

### La décision

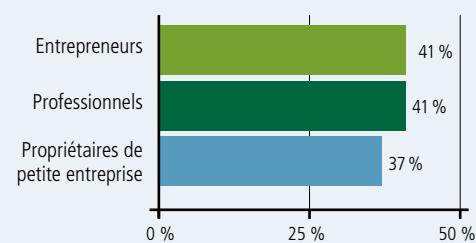
« Les entrepreneurs remettent souvent à plus tard la mise en place d'un régime d'avantages sociaux – dans bien des cas, ils se passent de telles garanties pour eux-mêmes depuis des années et assument pleinement ce risque personnel. Ils ont du mal à comprendre que leurs employés n'ont pas nécessairement le même goût du risque », dit M. Goedecke.

Le profil des professionnels est plus contrasté.

« Bien qu'ils soient très sensibles aux coûts, ils ont tendance à mettre en place un régime avant les entrepreneurs, parce qu'ils détestent le risque et souhaitent se protéger, eux-mêmes et les membres de leur famille. Leur principale motivation repose sur l'élimination du risque personnel », dit-il encore.

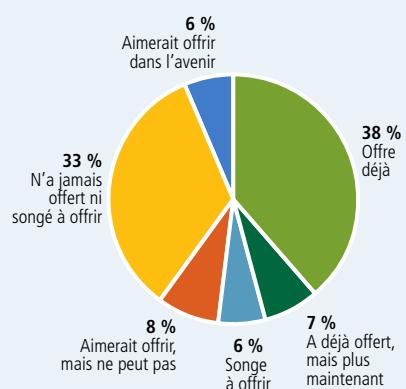
Quant aux autres propriétaires de petite entreprise, « ils doivent composer avec l'équation besoin-coût, ce qui les porte à remettre la décision à plus tard, jusqu'à ce qu'ils aient du mal à recruter ou à conserver leurs employés. Les premiers régimes mis en place sont souvent très modestes », dit M. Goedecke.

**Figure 10 : Offrent déjà un régime collectif d'assurance soins médicaux**



Base : entrepreneurs n = 201; professionnels n = 194; propriétaires de petite entreprise n = 1 053.

**Figure 11 : Concernant l'offre d'un régime collectif d'assurance soins médicaux, indiquez la catégorie qui s'applique le mieux à votre entreprise.**



Base : tous les répondants n = 1 448.

## Changements d'attitude

Après la mise en place du régime, les trois catégories de propriétaires manifestent également des attitudes fortement contrastées. « En général, les entrepreneurs demeurent de bons clients sur le long terme, car ils comprennent l'équation risque-rendement et l'effet de l'utilisation des garanties sur le montant des primes », dit M. Goedecke.

Les professionnels, de leur côté, « peuvent poser problème, car ils ont souvent du mal à comprendre le lien risque-rendement au début de la relation. Ils ne comprennent pas le fonctionnement du régime, malgré leur degré de scolarisation. Ils estiment que les assureurs doivent absorber toute hausse des demandes de règlement. Au moment du renouvellement, ils cherchent à trouver une solution plus abordable, alors que les entrepreneurs visent une valeur maximale », explique M. Goedecke.

Les résultats du sondage semblent confirmer ces propos. Quand on leur demande de choisir parmi huit raisons d'offrir un régime collectif d'assurance soins médicaux, les professionnels répondent le plus souvent que cela fait partie des coûts nécessaires pour exploiter une entreprise et que leurs employés s'attendent à ce qu'on leur en offre un (46 %), ou encore qu'ils souhaitaient en bénéficier eux-mêmes (34 %). Seulement 21 % d'entre eux disent qu'un tel régime les aide à réunir une équipe plus solide et à saisir de nouvelles occasions d'affaires, et seulement 15 % mentionnent la possibilité de réduire le roulement de personnel et l'absentéisme.

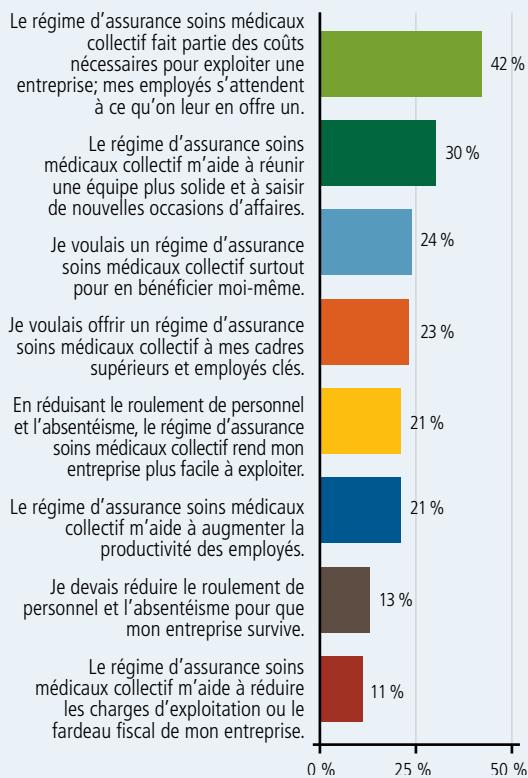
Les entrepreneurs se montrent plus stratégiques : ils sont 42 % à mentionner qu'un tel régime les aide à réunir une équipe plus solide et à saisir de nouvelles occasions d'affaires. Ils considèrent eux aussi qu'un tel régime fait partie des coûts d'exploitation (38 %), mais ils sont plus nombreux à citer la réduction du taux de roulement et de l'absentéisme (28 %) de même que l'augmentation de la productivité (27 %).

Les membres du comité consultatif ont également noté une subtile différence de point de vue parmi les entrepreneurs et les professionnels qui saisissent bien le lien entre le régime et le pouvoir d'attraction et de fidélisation. « Les entrepreneurs misent sur leur régime pour attirer les employés qui vont contribuer à leur croissance, tandis que les professionnels et les autres propriétaires de petite entreprise y voient surtout le moyen de conserver les bons employés, ce qui témoigne de leur désir de stabilité », observe Kandy Cantwell, du Monridge Financial Group.

## Le dilemme des coûts

Comme les conseillers en avantages sociaux le savent très bien, les professionnels ne sont pas les seuls à vouloir réduire les coûts de leur régime au moment du renouvellement. Quelle que soit la catégorie de propriétaire ou le segment de marché, les conseillers doivent sans cesse déployer des efforts pour faire comprendre à leurs clients que réduire leurs primes maintenant risque de leur coûter beaucoup plus cher à long terme. À moins de surveiller de près l'utilisation des garanties, il devient vite nécessaire d'augmenter les primes de nouveau, souvent par un facteur de plus de 10 %.

**Figure 12 : Pour quelles raisons, parmi les suivantes, votre entreprise offre-t-elle un régime d'assurance soins médicaux collectif?**



Base: tous les répondants n = 544; répondants offrant un tel régime.

« Les clients se sentent parfois obligés de réduire leurs coûts dans l'immédiat, en raison de leur situation financière. Leur conseiller doit leur expliquer les conséquences à long terme d'une telle décision », dit Drew Pritchard, de Reuter Benefits. Les clients qui ne s'intéressent qu'à la plus basse prime possible année après année finiront par devoir retirer certaines des garanties de leur régime, sans compter que les assureurs pourraient refuser de traiter avec eux, compte tenu de leurs antécédents. Si l'on enlève des garanties, le régime sera moins efficace pour recruter et fidéliser le personnel et certains employés pourraient devoir renoncer à des traitements ou les reporter, ce qui risque de donner lieu à un plus grand nombre de demandes de règlement, à une baisse de la productivité et à une hausse de l'absentéisme.

« Les conseillers peuvent décrire les coûts essentiels et accessoires qu'entraîneraient la perte d'employés et la formation de nouvelles recrues. Si vous enseignez des moyens de protéger les

## Déboulonner les mythes entourant l'assurance collective

### Mythe n° 1 : Les employés peuvent s'assurer eux-mêmes.

Les employeurs ont souvent tendance à sous-estimer la valeur que représente la possibilité de souscrire une assurance sans fournir de preuve d'assurabilité. « Ils sont nombreux à se dire que les employés peuvent s'assurer par eux-mêmes et qu'ils n'ont donc pas à investir dans ce service. Mais dans les faits, un employé souffrant d'une affection préexistante ne peut s'assurer individuellement. Il ne peut compter que sur le régime collectif mis en place par son employeur », explique Herb Goedecke, d'Aero Corporate Benefits.

### Mythe n° 2 : Les coûts finissent toujours par exploser.

Servez-vous d'exemples tirés de faits réels pour démontrer que l'employeur peut établir un budget « garanties collectives » (il pourrait s'agir d'un pourcentage de la masse salariale, par exemple) et intégrer à la structure du régime des mesures de contrôle des coûts (quotes-parts, mise en commun de l'excédent de perte à l'égard des médicaments, etc.) afin de ne pas dépasser ce budget.

### Mythe n° 3 : Partage du montant des primes

En ce qui a trait au partage des primes, certains employeurs privilégient une répartition égale entre l'employeur et l'employé, et ce, pour toutes les garanties. Ils s'exposent toutefois à faire face à de l'opposition ou à devoir réparer les pots cassés si des employés insistent pour renoncer aux garanties dont ils ne pensent pas avoir besoin. Pour échapper à ce risque et simplifier l'administration du régime, recommandez plutôt à vos clients de prendre en charge les primes des garanties d'assurance vie et soins médicaux, et de faire payer les primes d'assurance invalidité de longue durée aux employés (elles constituent entre 20 et 30 % de la prime totale). L'employeur peut faire valoir les avantages d'une telle solution en disant aux employés que toute prestation ILD serait libre d'impôt.

garanties et de maîtriser les coûts à long terme en gérant l'utilisation des garanties, les primes et les règlements seront plus stables et il sera plus facile de conserver des employés qualifiés », dit M. Pritchard.

Le comité consultatif souligne que les nouveaux conseillers peuvent avoir du mal à discuter des coûts, parce qu'ils sont pressés de se constituer une clientèle. Certains conseillers plus expérimentés peuvent également omettre ces discussions pour accélérer les choses. « Certains conseillers misent sur les économies à court terme que représentent des primes réduites pour faire souscrire leurs régimes, mais ils entretiennent rarement des relations durables de cette manière », dit M<sup>me</sup> Norris-Lue. « Nous savons tous que ce genre de chose ne peut durer. Pour entretenir des relations durables, il faut être honnête et se donner la peine d'expliquer au client le fonctionnement de son régime et les inducteurs de coûts. » (La rubrique « Déboulonner les mythes entourant l'assurance collective », à la page 23, explique comment aider vos clients à prendre conscience de la valeur de leur régime.

## Solutions en matière d'épargne-retraite



L'épargne-retraite est la bombe à retardement qui préoccupe toutes les catégories de clients, mais c'est une occasion en or pour leurs conseillers.

La tension monte tant parmi les propriétaires que parmi leurs employés. Tout d'abord, « les baby-boomers s'aperçoivent qu'ils n'ont pas épargné suffisamment en vue de la retraite », dit M. Viau. Ensuite, comme les gens prennent de plus en plus conscience de la nécessité de prendre les choses en main – pour maintenir un certain style de vie ou de crainte que les régimes publics ne remplissent pas leurs promesses –, les régimes d'épargne-retraite acquièrent un nouveau pouvoir d'attraction et de fidélisation. « On commence à voir des gens changer d'employeur rien que pour participer à un régime de retraite, quitte à accepter une baisse de salaire », dit M. Rose.

## Occasions de croissance

Le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015 fait ressortir le potentiel de croissance du

## Des solutions d'épargne favorables à la productivité

Manuvie

La sécurité financière des employés : un atout

INDICES ET EFFETS DU STRESS FINANCIER CHEZ LES EMPLOYES

Un sondage réalisé auprès de plus de 2 000 Canadiens en 2014 a révélé que les employés qui ont des problèmes financiers sont 16 % moins productifs que ceux qui sont en bonne santé financière. Ils utilisent aussi 25 % plus de congés de maladie<sup>1</sup>.

Les plus petites entreprises sont les plus durement touchées : d'après le sondage, une bonne moitié des répondants au service d'entreprises comptant de 25 à 49 employés ont des problèmes financiers, comparativement au quart de ceux qui font partie d'un effectif de plus de 500 personnes. Les employés en mauvaise santé financière sont deux fois plus susceptibles de manquer de concentration au travail et leur productivité à long terme est également compromise, car ils ont tendance à faire moins d'exercice et sont moins

susceptibles de se dire en bonne santé. En effet, le sondage a révélé que ces employés prennent en moyenne dix congés de maladie par année, soit 25 % de plus que les employés en bonne santé financière.

En s'appuyant sur cette enquête, les conseillers peuvent amener leurs clients à comprendre qu'investir dans un régime d'épargne-retraite et dans l'acquisition de connaissances financières rapporte sur les plans de la productivité et de l'absentéisme. « Les dirigeants qui se montrent avant-gardistes et soucieux de la santé physique, mentale et financière de leurs employés réussissent à accroître l'engagement et la productivité de ces derniers, ce qui leur procure un avantage concurrentiel », dit Teresa Norris-Lue du Groupe Assurance Cowan.

<sup>1</sup> Des employés en bonne situation financière – une véritable richesse. Enquête 2014 de Manuvie / Ipsos Reid sur la prospérité et la santé. [www.manuvieprosperiteetsante.ca](http://www.manuvieprosperiteetsante.ca)

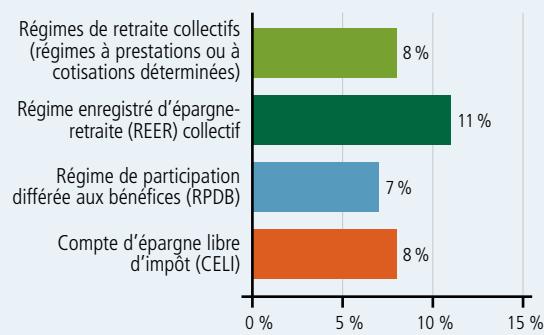
secteur des régimes d'épargne-retraite collectifs. À l'heure actuelle, à peine plus d'une petite entreprise sur dix (13 %) offre à ses employés un instrument d'épargne-retraite, et ce taux varie peu entre les professionnels et les entrepreneurs.

Un autre groupe de 8 % dit songer à mettre en place un régime de retraite ou un REER collectif, et un autre de 13 % aimerait le faire, mais n'en a pas les moyens. Les répondants qui n'offrent pas de régime et à qui on demande pourquoi il en est ainsi répondent le plus souvent que leur entreprise est trop modeste et que les coûts sont trop élevés.

Les propriétaires qui ont mis en place un régime d'épargne-retraite disent le plus souvent qu'ils l'ont fait pour attirer et fidéliser leur personnel : 28 % disent que le régime contribue à la réduction du taux de roulement et de l'absentéisme, tandis qu'un même pourcentage convient que c'est un bon moyen de réunir une équipe plus solide. De même, 26 % des répondants indiquent qu'ils souhaitaient aider leurs cadres supérieurs et employés clés à épargner en vue de la retraite.

Vingt pour cent des répondants estiment que le régime fait partie des coûts nécessaires pour exploiter une entreprise et 13 % reconnaissent qu'ils souhaitaient avant tout profiter eux-mêmes d'un régime d'épargne-retraite. Parmi les professionnels, la plupart souhaitaient établir un régime pour eux-mêmes, pour leurs cadres supérieurs ou parce que cela fait partie des coûts d'exploitation d'une entreprise (nous n'indiquons pas les pourcentages exacts, car la base de répondants est trop petite).

**Figure 13 : Votre entreprise offre-t-elle les instruments d'épargne suivants?**



Base : tous les répondants n = 1 448.

À l'heure actuelle, à peine 8 % des propriétaires interrogés offrent des comptes d'épargne libres d'impôt (CELI) et 7 % des régimes de participation différée aux bénéfices (RPDB). Des nombres semblables (6 et 7 %, respectivement) envisagent d'offrir ces instruments ou disent qu'ils aimeraient le faire, mais ne le peuvent pas.

À la lumière de ces résultats, les membres du comité consultatif de Manuvie proposent les trucs suivants pour faire souscrire davantage de solutions d'épargne-retraite :

- Si le client s'inquiète des coûts ou dit que son entreprise est trop petite, expliquez-lui qu'on propose depuis quelques années des solutions adaptées aux petits employeurs. Les entreprises comptant aussi peu que trois employés peuvent ainsi mettre en place un REER collectif ou un RPDB à prix abordable.
- Servez-vous de faits réels pour illustrer la satisfaction des employés avant et après la mise en place d'un régime d'épargne, de même que les coûts engendrés par les employés dont la situation financière est difficile (à ce sujet, reportez-vous à la rubrique « Des solutions d'épargne favorables à la productivité », à la page 24).
- Montrez que vous veillez sur les intérêts de vos clients en leur signalant les frais cachés (commissions et frais d'administration) qui caractérisent les fonds communs de placement offerts sur le marché des particuliers.
- Si le client verse des primes de rendement, expliquez-lui qu'il paierait moins de charges sociales s'il versait ces primes dans le cadre d'un régime de participation différée aux bénéfices.
- Rappelez que les cotisations sont versées à raison de petits montants périodiques et que les retenues sur le salaire permettent d'épargner de l'impôt immédiatement.
- Il semble que certaines provinces mettront en place leur propre régime de retraite, comme le Régime de retraite de la province de l'Ontario (RRPO), qui obligera employeurs et employés à verser chacun 1,9 % du revenu gagné dans un régime de retraite administré par l'État. Si vos clients préfèrent décider de ce qui se passe dans leur entreprise, le temps serait sans doute bien choisi pour mettre en place la solution d'épargne-retraite qu'ils préfèrent.

# La collaboration est essentielle à un service de première qualité

Les conseillers qui réussissent le mieux auprès des petites entreprises sont ceux qui collaborent de manière productive avec le comptable de leurs clients – c'est là un des thèmes sous-jacents du *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015 – et les membres du comité consultatif sont parfaitement d'accord.

« La collaboration est cruciale, quelle que soit la catégorie de propriétaire de petite entreprise. Pratiquement tous nos clients consultent périodiquement leur comptable, et il nous faut participer à ce processus consultatif », dit John Sabourin de Selectpath Benefits and Financial.

Quatre-vingt-dix pour cent des répondants disent faire appel aux services d'un comptable et le taux est sensiblement le même dans les trois catégories de propriétaires. La très grande majorité (84 %) fait affaire avec un comptable agréé externe, tandis que les autres (16 %) emploient leur propre comptable ou commis comptable. Le plus souvent, les comptables influencent les décisions relatives à la fiscalité (95 %) et aux questions financières en

général (78 %). La moitié des répondants disent aussi que leur comptable influence leurs décisions relatives aux rentrées et sorties de fonds (51 %) et à la planification stratégique (49 %).

- Comparativement aux professionnels et aux autres propriétaires de petite entreprise, les entrepreneurs accordent davantage d'importance aux trois aspects suivants des services d'un comptable : planification stratégique, questions d'administration et mobilisation de capitaux.
- Parmi les répondants qui collaborent avec un comptable et avec un conseiller, 61 % des entrepreneurs et 60 % des professionnels ne prennent jamais de décision d'affaires importante sans d'abord demander l'avis de leur comptable.
- Cinquante-huit pour cent des professionnels, qui ont davantage tendance à se reposer sur les compétences de leur conseiller pour se concentrer sur leurs activités professionnelles, ne prennent pas de décision importante sans obtenir l'accord de leur comptable (comparativement à 50 % des entrepreneurs et à 47 % des autres propriétaires).
- Soixante et onze pour cent de l'ensemble des



« Les professionnels ont tendance à dire que leur comptable leur dit quoi faire, tandis que les entrepreneurs disent qu'ils paient leur comptable pour qu'il leur dise s'ils peuvent faire ce qu'ils ont en tête. »

— John Sabourin de Selectpath Benefits and Financial

répondants s'attendent à ce que leur comptable et leur conseiller collaborent, et le pourcentage est sensiblement le même dans les trois catégories.

« Les professionnels s'appuient fortement sur leur comptable », résume M. Sabourin. « Les professionnels ont tendance à dire que leur comptable leur dit quoi faire, tandis que les entrepreneurs disent qu'ils paient leur comptable pour qu'il leur dise s'ils peuvent faire ce qu'ils ont en tête. »

Il faut se rappeler que les professionnels ne se fient pas à leur comptable seulement parce qu'ils veulent déléguer pour se concentrer sur leurs activités essentielles. De l'avis des membres du comité consultatif, il faut aussi y voir la confiance innée qui règne entre les membres de deux professions réglementées.

Il faudrait faire en sorte que les comptables aient la même perception des conseillers financiers. « Nous pouvons leur dire que nous sommes des planificateurs financiers agréés, mais ils ne comprennent pas nécessairement nos compétences professionnelles. Malgré nos compétences, il nous faut parfois plus de temps pour gagner leur confiance », commente M. Sabourin.

### Des liens plus forts

Le comité consultatif propose les conseils suivants pour renforcer les liens qui vous unissent aux comptables.



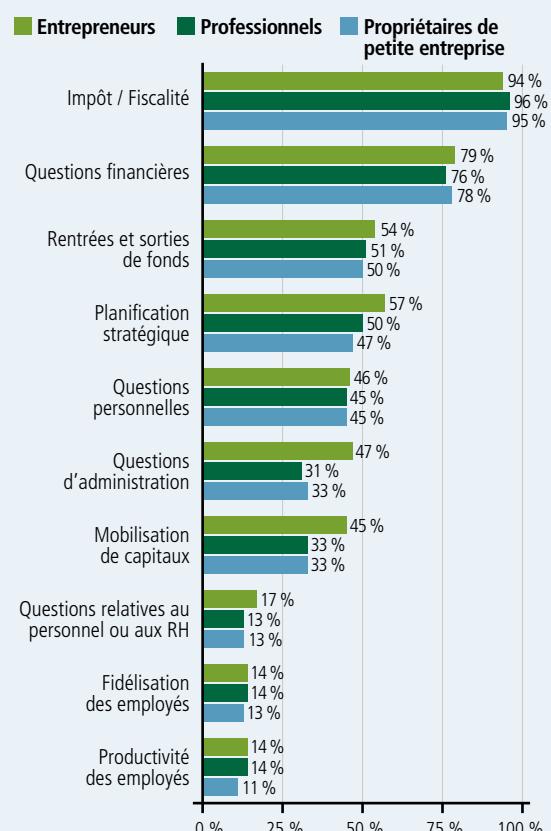
**Faites-vous connaître** N'attendez pas une demande urgente avant d'entrer en relation avec le comptable. « D'après notre expérience, l'idéal consiste à envoyer d'abord un courriel, puis à passer un coup de fil, avant de se rencontrer brièvement. Il faut qu'on puisse vous reconnaître », résume Neil Menzies, d'Arbutus Financial Services Ltd.

**Allégez leur fardeau** Soyez attentif aux moyens de faciliter la tâche de votre client et de son comptable : par exemple, aidez-les à transmettre tous les documents fiscaux dont ils ont besoin et

anticipez leurs demandes avant la fin de l'exercice financier (données sur l'assurance, par exemple). Si le comptable s'occupe d'une manière ou d'une autre du régime d'assurance soins médicaux, « il aimerait sans doute que vous allégiez sa tâche, car les RH ne sont pas vraiment sa spécialité », ajoute Kandy Cantwell du Montridge Financial Group.

**La puissance des recommandations** « Nous avons commencé à travailler avec un cabinet de comptables de notre ville et nous avons pu mesurer à quel point ils sont influents. Nous avons mis

**Figure 14 : Quelle influence votre comptable a-t-il sur les décisions suivantes de votre entreprise?**



Base : L'entreprise a recours aux services d'un comptable ou d'une personne autre qu'un commis comptable; entrepreneurs n = 173; professionnels n = 164; propriétaires de petite entreprise n = 862.

un an environ à mettre en place cette collaboration, en commençant par leur adresser un grand nombre de clients. Aujourd’hui, ils nous adressent eux aussi un grand nombre de clients en leur recommandant souvent de souscrire un produit en particulier », dit Jeff Richer d’Oegema, Nicholson Financial.

**Écoutez avant de parler** « Nous commençons toujours par demander au comptable ce qu’il pense de la situation ou du dossier. C’est un bon moyen de démontrer que vous n’essayez pas de prendre sa place. Laissez-le décrire ce qu’il compte faire ou recommander, puis dites ce que vous allez faire en complément », conseille Mike Fralick de Fralick Financial & Insurance.

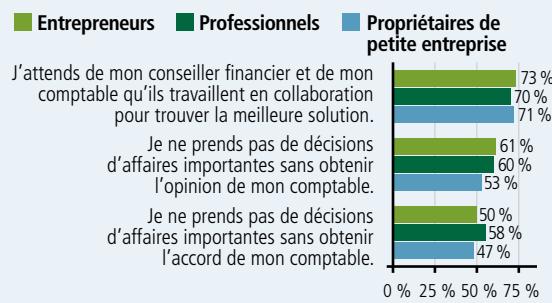
**Parlez leur langage** « Les comptables sont nécessairement conscients des coûts. Leur formation a porté sur les mouvements de trésorerie et la surveillance des coûts. Vous devez toujours être prêt à justifier les coûts. Exemple : “Nous versons une prime de 10 000 \$ dans ce contrat d’assurance vie souscrit par l’entreprise parce qu’il bénéficie d’un abri fiscal. C’est avantageux pour notre client, vous ne trouvez pas ?” Adoptez leurs paramètres pour les convaincre de la valeur de votre solution », dit M. Simpson.

## Ce qui distingue les conseillers

Les résultats présentés dans le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015 démontrent clairement que les propriétaires de petite entreprise comptent beaucoup sur leur comptable, mais les conseillers peuvent faire valoir leur aptitude à servir de quart-arrière et à suggérer des décisions et des stratégies fondées sur l’ensemble des besoins.

« Les fournisseurs de services comme les comptables et les avocats s’attendent à ce que les clients fassent appel à eux, mais nous nous devons d’être plus proactifs et de surveiller la situation de nos clients pour leur recommander des stratégies et leur souligner des éléments qui leur échappent parfois », dit Brett Simpson, de Rogers Group Financial.

**Figure 15 : Êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?**



Base : tous ceux qui ont un comptable et un conseiller; entrepreneurs n = 174; professionnels n = 164; propriétaires de petite entreprise n = 862.

## N'hésitez pas à vous remettre en question

« Il est arrivé que le comptable ne comprenne pas nos recommandations ou ne soit pas d'accord avec elles, et le client ne savait plus à qui se fier », se rappelle M. Richer. « Nous avons fini par faire appel à un consultant externe pour obtenir un autre point de vue et dénouer l'impasse. »

Les conseillers et les comptables prospères conviennent qu'il est dans l'intérêt du client de coordonner leurs efforts et de collaborer à trouver des solutions, car tout le monde y trouve son compte, concluent les membres du comité consultatif.

« Il arrive que nos conseils diffèrent de ceux des comptables. Par exemple, un bon nombre d’entre eux recommandent de ne pas cotiser au RPC/RRQ parce qu’ils y voient une forme d’imposition, tandis qu’à nos yeux le régime s’inscrit dans une stratégie d’épargne-retraite. L’important, c’est de s’assurer que le client comprend parfaitement chaque point de vue et qu’il peut prendre des décisions éclairées », ajoute M. Simpson.

La facilité d'accès plaide également en faveur du conseiller, qui peut faire valoir cet avantage. « Le client peut nous appeler n'importe quand et nous ne lui facturerons jamais le temps que nous consacrons à lui répondre. Il peut se servir de nous pour négocier avec les comptables et les avocats, vu les attentes que nos conseils lui permettent de cultiver », dit Christian Viau, de Placements-Vie.

# S'adapter pour le bien de tous

Le Canada compte une multitude de petites entreprises des plus diverses qui constituent une multitude d'occasions pour les conseillers financiers et en avantages sociaux qui veulent s'en donner la peine. Cette grande diversité peut toutefois poser problème, car chaque propriétaire est unique. Pour vous aider à vous y retrouver, le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* de 2015 fait ressortir les caractéristiques de trois grandes catégories de clients : les entrepreneurs, les professionnels et les autres propriétaires de petite entreprise.



## Entrepreneurs

Les entrepreneurs ne perdent jamais de vue la croissance et la valeur de revente de leur société; ils n'hésitent pas à prendre des risques plus grands que la normale dans l'espoir d'obtenir un rendement supérieur et prennent leurs décisions dans cet esprit. Le conseiller qui leur convient est celui qui leur fait voir la situation d'ensemble sous un jour nouveau. Pour ce faire, le conseiller doit démontrer les liens entre la croissance et divers aspects de la gestion de l'entreprise, comme le recrutement et la fidélisation du personnel. De plus, les conseillers peuvent satisfaire la soif d'idées nouvelles des entrepreneurs en leur proposant des solutions originales ou non conventionnelles pour gérer leurs risques et leurs rentrées et sorties de fonds.

## Professionnels

Les membres de ce sous-groupe se voient en premier lieu comme des praticiens plutôt que comme des propriétaires d'entreprise. Ils aiment bien se reposer sur les compétences de leur conseiller, mais il faut d'abord gagner leur confiance. Ils



sont généralement allergiques au risque et ont le souci du détail. Ils basent donc leurs décisions sur des méthodes éprouvées pour limiter leurs responsabilités, gérer les coûts ou les économies et protéger leur revenu personnel. Le conseiller qui mérite leur confiance a l'occasion de les amener à penser à plus long terme et à envisager des solutions plus complètes applicables à la gestion des risques, aux flux de trésorerie ainsi qu'au recrutement et à la fidélisation du personnel.

## Autres propriétaires de petite entreprise

Les autres propriétaires de petite entreprise combinent de multiples manières les caractéristiques des entrepreneurs et des professionnels. Vous pouvez vous attendre à toute la gamme d'attitudes et de comportements à l'égard des risques, de la collaboration avec un conseiller et de la compréhension des liens entre réussite et recrutement et fidélisation du personnel, même si en général ils vont rarement aux extrêmes. Dans de nombreux cas, leur profil se rapproche davantage de celui des entrepreneurs les premières années, puis ils se mettent à ressembler de plus en plus aux professionnels une fois que leur entreprise est bien établie.



En tenant compte des principaux « traits de personnalité » de chacun de ces groupes de clients, les conseillers peuvent adapter leurs interactions aux points de vue, aux attentes et aux styles décisionnels particuliers de leurs clients propriétaires de petite entreprise. Armés de ces connaissances, les conseillers seront en mesure d'établir des relations et de proposer des solutions dépassant les attentes de toutes les personnes concernées.

# Comité consultatif

Le présent rapport est le fruit des efforts du comité consultatif qui a suggéré des thèmes pour le sondage et participé à l'interprétation des résultats. Nous sommes reconnaissants à ses membres pour le temps, les connaissances variées et l'expérience dont ils nous ont fait bénéficier à l'occasion de cet examen du marché canadien des petites entreprises.



**Carol-Ann  
Borody-Siemens**  
Présidente et chef  
de la direction  
GBL SOLUTIONS  
Winnipeg, Man.



**Kandy Cantwell**  
Associée directrice  
MONTRIDGE FINANCIAL GROUP  
Vancouver, C.-B.



**Mike Fralick**  
Président  
FRALICK FINANCIAL & INSURANCE  
Fall River, N.-É.



**Herb Goedecke**  
Président et chef  
de la direction  
AERO CORPORATE BENEFITS  
Waterloo, Ont.



**Neil Menzies**  
Président  
ARBUS FINANCIAL SERVICES LTD.  
Vancouver, C.-B.



**Teresa Norris-Lue**  
Vice-présidente, Régimes  
collectifs et régimes de  
retraite, contrats individuels  
d'assurance vie et de gestion  
de patrimoine  
GROUPE ASSURANCE COWAN  
Cambridge, Ont.



**Drew Pritchard**  
Directeur  
REUTER BENEFITS  
Toronto, Ont.



**Jeff Richer**  
Associé  
OEGEMA, NICHOLSON FINANCIAL  
Ottawa, Ont.



**Joel Rose**  
Directeur  
USEFULIDEAS  
Toronto, Ont.



**John Sabourin**  
Vice-président  
SELECTPATH BENEFITS  
AND FINANCIAL INC.  
London, Ont.



**Brett Simpson**  
Président et chef des finances  
ROGERS GROUP FINANCIAL  
Vancouver, C.-B.



**Christian Viau**  
Propriétaire  
PLACEMENTS-VIE  
Montréal, QC.

■ À PROPOS DE

# Manuvie

Manuvie, groupe canadien et chef de file des services financiers, exerce ses activités principalement en Asie, au Canada et aux États-Unis. Elle exerce ses activités sous les noms John Hancock aux États-Unis et Manuvie ailleurs dans le monde. Elle offre à ses clients des solutions solides, fiables, sûres et avant-gardistes pour les appuyer dans leurs décisions financières importantes. Son réseau international d'employés, d'agents et de partenaires de distribution offre des produits et services de protection financière et de gestion de patrimoine à des millions de clients. Elle propose aussi des services de gestion d'actifs à des institutions. Au 31 mars 2015, l'actif géré par Manuvie et ses filiales se chiffrait à environ 821 milliards de dollars canadiens (648 milliards de dollars américains).

La Société Financière Manuvie est inscrite aux Bourses de Toronto (TSX), de New York (NYSE) et des Philippines (PSE) sous le symbole « MFC », et à la Bourse de Hong Kong (SEHK) sous le symbole « 945 ». Elle est présente sur le Web, à l'adresse [manuvie.com](http://manuvie.com).

**Apprenez-en davantage sur les différentes méthodes novatrices proposées par Manuvie pour répondre aux besoins des conseillers en avantages sociaux et leurs clients propriétaires d'une petite entreprise.**

Centre de solutions pour les PME  
[www.voyezgrandaveclespme.ca](http://www.voyezgrandaveclespme.ca)

Le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie*  
est publié par Rogers Media Inc.



Manuvie, le logo qui l'accompagne, les quatre cubes et les mots « solide, fiable, sûre, avant-gardiste » sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers qu'elle et ses sociétés affiliées utilisent sous licence.  
© La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers, 2015. Tous droits réservés.