

20 16

Rapport sur les petites entreprises de Manuvie

Principes pratiques pour cultiver les relations
avec les clients

Introduction

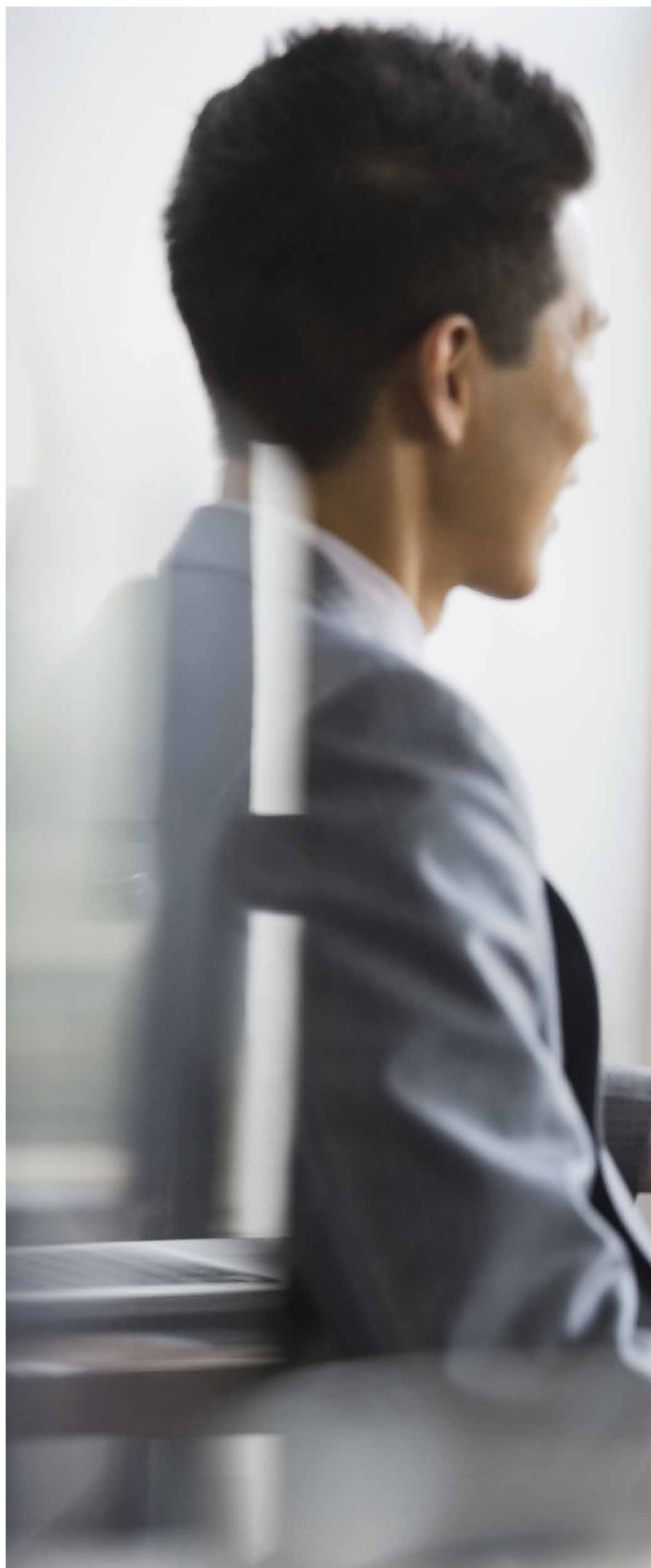
Près de deux tiers des propriétaires de petite entreprise font appel à un conseiller financier, et ils s'accordent pour dire que les services dont ils bénéficient leur sont d'une grande utilité. Néanmoins, ils insistent également sur l'importance de prendre les décisions financières eux-mêmes, la plupart d'entre eux ayant en effet choisi de se lancer en affaires dans le but d'être leur propre patron. La relation entre les conseillers et leurs clients repose sur un délicat équilibre. D'une part, les clients s'attendent à ce que les conseillers leur proposent une gamme variée d'options et de recommandations et, d'autre part, les conseillers doivent savoir à quel moment – et de quelle façon – intervenir pour proposer de l'information et une assistance supplémentaires afin que les clients puissent prendre des décisions éclairées. La définition des besoins particuliers de chaque client en fonction de ses motivations personnelles, de la structure organisationnelle, de ses objectifs et du degré d'expansion de son entreprise peut contribuer à consolider la relation client-conseiller et à assurer la réussite de chacun à long terme.

Le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie de 2016* a pour objectif d'aider les conseillers à mieux comprendre le marché des petites entreprises, pour qu'ils puissent mieux anticiper et combler les besoins des propriétaires de petite entreprise. Cette année, le rapport explore les similitudes – et les différences – entre plusieurs grands types d'entreprises, notamment les entreprises familiales et les entreprises exploitées par des propriétaires de la génération Y. Il explore aussi les jalons et les défis qui se présentent à différentes étapes du développement des activités. Les conclusions du rapport mettent en relief l'importance d'évoluer en suivant le cycle de vie naturel de l'entreprise, étant donné que bon nombre de décisions financières sont prises au cours des premières années d'exploitation. Peut-être plus important encore, le rapport propose des astuces et des tactiques permettant aux conseillers de se positionner en tant qu'experts de confiance pour cultiver des relations durables qui résistent aux fluctuations économiques et aux pressions inhérentes à la concurrence.

Leçons à retenir

Ce que les propriétaires conseillent :

« Informez-vous exhaustivement sur votre produit, sur l'aspect financier et sur la technologie. Ne vous découragez pas et trouvez-vous un mentor. »

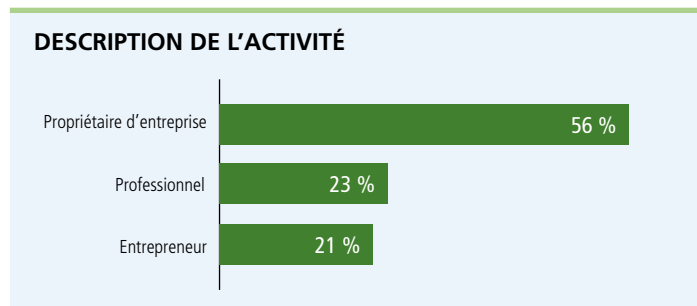
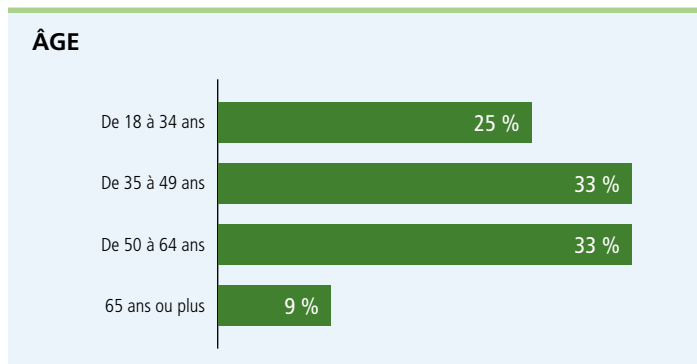
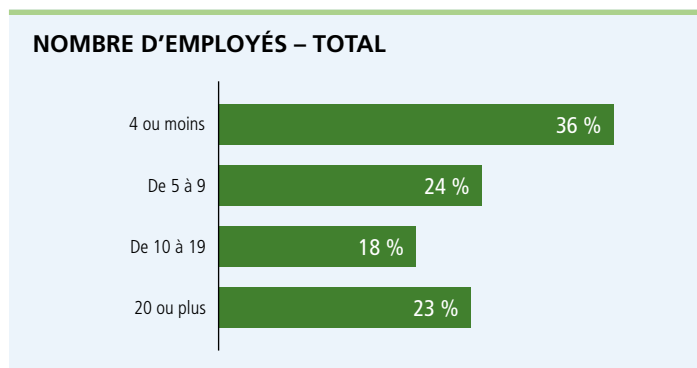
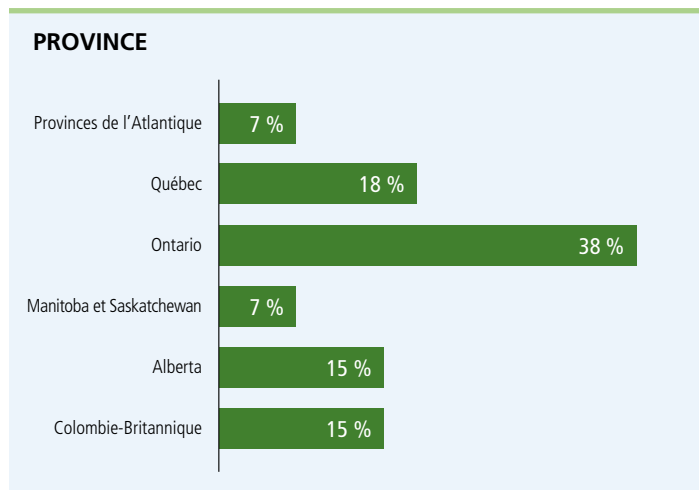
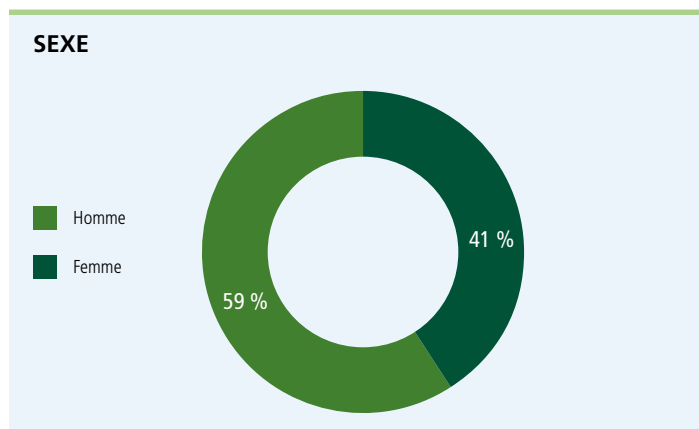


Méthodologie

Le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie* est fondé sur les résultats d'un sondage en ligne réalisé auprès de 1 010 propriétaires de petite entreprise canadiens de 18 ans ou plus qui possèdent leur propre entreprise, que ce soit un cabinet professionnel, une entreprise en ligne, une entreprise à domicile ou une entreprise en nom collectif. Dans le cadre de cette étude, le terme « petite entreprise » renvoie à une entreprise comptant de 2 à 50 employés à temps plein. L'étude a été réalisée par une société d'études de marché indépendante. Le sondage s'est déroulé du 4 au 19 avril 2016.

Certaines caractéristiques démographiques clés des répondants sont présentées ci-après.

Dans le cas de certaines catégories de ce rapport, les réponses ne totalisent pas 100 %, soit parce que les nombres ont été arrondis, soit parce que les répondants avaient la possibilité de donner plusieurs réponses aux questions. Par ailleurs, les sous-groupes de données (p. ex., la région et la taille) sont associés à des marges d'erreur plus élevées en raison d'un échantillon de réponses plus petit. Base : tous les répondants (n=1 010).



SECTION 1

Mieux connaître les propriétaires de petite entreprise



Votre principale mission : favoriser l'autonomie du patron

Les personnes qui créent une entreprise aspirent indubitablement à un degré d'indépendance que les emplois conventionnels dans le milieu des entreprises ne peuvent pas conférer. Toutefois, les conseillers auprès des petites entreprises ne réalisent pas toujours à quel point cette envie d'indépendance est liée au désir d'exercer un contrôle sur les décisions, et non à la concrétisation d'objectifs ou de rêves personnels.

À la question « Pourquoi avez-vous d'abord décidé de démarrer une entreprise? », la grande majorité des propriétaires de petite entreprise ont répondu qu'ils voulaient être leur propre patron (60 %), dépassant largement la proportion de propriétaires qui ont été poussés par un besoin d'accomplissement de soi (29 %) et même de ceux qui ont été motivés par l'envie d'accéder à l'indépendance financière (42 %), selon les résultats du sondage de cette année (voir « Méthodologie », page 6). Dans le même ordre d'idées, 61 % des plus de 1 000 propriétaires de petite entreprise canadiens interrogés ont déclaré qu'ils consultaient un ou plusieurs conseillers financiers professionnels, mais qu'ils prenaient eux-mêmes les décisions relatives aux finances. Les conseillers auprès des petites entreprises devraient donc considérer qu'ils fournissent du soutien en vue de satisfaire le besoin de leurs clients d'exercer un contrôle sur la prise de décision, même lorsqu'il s'agit de sujets que ceux-ci maîtrisent peu, tels que l'assurance collective et les produits financiers.

« Votre rôle consiste à les aider en leur présentant les solutions possibles, mais il faut les laisser prendre les décisions. C'est primordial », a expliqué Mike Fralick, président de Fralick Financial & Insurance, à Fall River (Nouvelle-Écosse).

Carol-Ann Borody-Siemens, présidente et chef de la direction de GBL Solutions à Winnipeg, abonde dans son sens : « Positionnez-vous comme étant la personne à qui faire appel pour obtenir de l'information et des recommandations, mais en indiquant bien que vous comprenez que c'est lui qui tient la barre. »

Et si les clients penchaient pour des mesures qui auront vraisemblablement des répercussions négatives? Les conseillers siégeant au comité consultatif national de 2016 de Manuvie (voir « Comité consultatif », page 38) s'accordent pour dire qu'il ne faut pas hésiter à souligner les éventuelles conséquences négatives. Dans certains cas, il convient de consigner l'information. « Il m'est déjà arrivé de faire signer à un client un document stipulant que tout lui a été expliqué », a précisé M^{me} Borody-Siemens.



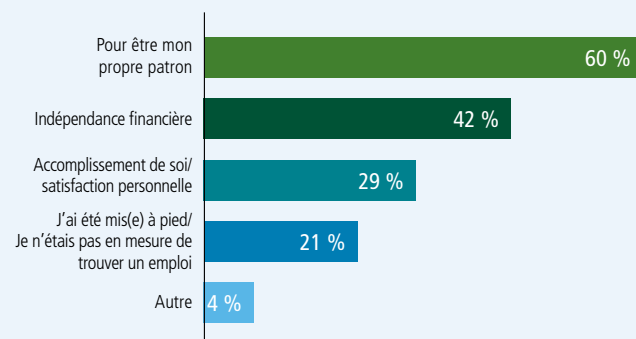
Cependant, avant d'en arriver là, les conseillers devraient orienter les clients vers la bonne direction en leur faisant don de leur temps. « La plupart des propriétaires de petite entreprise vont à plein régime, ce qui signifie qu'ils prennent souvent des décisions en se fiant à de l'information partielle. Une grande partie de notre travail consiste à prévoir suffisamment de temps pour les informer sur ce qu'ils font et sur le pourquoi. Il y aura ensuite plus de chances qu'ils prennent des décisions judicieuses », a déclaré Chad Dawson, conseiller en avantages sociaux à Selectpath Benefits & Financial à London, en Ontario.

Pour faire leurs preuves auprès des clients particulièrement occupés, les conseillers peuvent leur faire gagner du temps – une approche que les propriétaires apprécient généralement. Proposez-leur d'étoffer les recommandations en détaillant les avantages et les inconvénients que présente une mesure particulière, et en essayant de présenter les issues possibles, qu'elles soient favorables ou défavorables, selon ce qu'ont vécu d'autres entreprises dans des situations semblables.

Plus la relation est nouvelle, plus il est important que les conseillers s'appuient sur les chiffres et les données objectives pour guider leurs clients dans la prise de décision. Avec le temps, le besoin d'avoir des renseignements détaillés et d'exercer un contrôle sur toutes les décisions se fera moins sentir. « Une fois la relation établie, les propriétaires auront confiance en votre jugement et accepteront votre conseil », a affirmé Christian Viau, propriétaire de Placements-Vie à Montréal.

FIGURE 1

Nous avons posé la question suivante aux propriétaires d'entreprise : Pourquoi avez-vous d'abord décidé de démarrer une entreprise?



Qu'est-ce qui motive réellement votre client?

Il est vrai que la plupart des propriétaires qui démarrent leur entreprise sont en quête d'indépendance, mais il faut néanmoins se rappeler qu'un grand nombre d'entre eux le font par nécessité. En fait, 21 % des propriétaires interrogés se sont mis à leur compte à la suite d'une mise à pied ou d'une recherche d'emploi infructueuse. Pour ce groupe, les conseillers pourraient avoir intérêt à rajuster leur méthode en conséquence.

« Une personne qui n'est pas devenue propriétaire d'entreprise de plein gré n'a probablement pas une personnalité de type A comme les personnes avec lesquelles vous avez l'habitude de faire affaire, et elle pourrait être plus disposée à écouter vos conseils », a dit Bill McElroy, président et conseiller en placement principal au sein de The William Douglas Group à Burlington, en Ontario.

Ces propriétaires ne sont pas pour autant des cibles faciles. Dans bon nombre de cas, il est nécessaire de leur consacrer du temps supplémentaire et de leur fournir davantage de renseignements.

« Le segment des propriétaires réticents présente de réelles possibilités, car vous pouvez être la personne qui les aidera à comprendre les éléments dont il faut tenir compte pour prendre des décisions, a déclaré Jason Yip, directeur et conseiller principal à Greenfield Benefits, à Calgary. Ils ne savent pas ce qu'ils ne savent pas – par exemple, que le prix n'est pas le seul facteur à examiner en ce qui a trait aux régimes d'assurance, mais que leur structure et leur valeur importent aussi. Le conseiller peut ainsi se retrouver dans une position d'influence privilégiée. »

Les conseillers peuvent également attiser la passion et l'enthousiasme de ces clients et bâtir des relations durables. « La grande majorité de ces propriétaires veulent simplement générer un revenu, parce qu'ils n'ont pas d'emploi. En agissant d'abord à titre d'accompagnateur ou de mentor, vous pouvez les aider à définir la direction qu'ils veulent emprunter. Ensuite, vous pouvez commencer à leur offrir des options pour les aider à réaliser leur vision », a précisé M. Fralick.

LES AFFAIRES AU QUOTIDIEN

Les propriétaires de petite entreprise ont tendance à surestimer les avantages de travailler à leur compte et à sous-estimer le travail nécessaire. Ne commettez pas la même erreur!

- 69 % d'entre eux sont complètement satisfaits ou très satisfaits de la gestion de leur entreprise. Ce taux baisse à seulement 43 % parmi les propriétaires d'entreprise en démarrage, mais il est beaucoup plus élevé (82 %) parmi les propriétaires d'entreprises bien établies dont la croissance se poursuit progressivement.
- 38 % des propriétaires consacrent plus de temps au travail que ce à quoi ils s'attendaient, le taux augmentant à 60 % pour les propriétaires d'entreprise en démarrage.
- 52 % de tous les propriétaires travaillent entre 40 heures et 60 heures par semaine, et 26 % travaillent plus de 60 heures par semaine.
- 38 % des propriétaires considèrent que le niveau de stress qu'ils ressentent à gérer leur entreprise est élevé, et 45 % ont indiqué que leur niveau de stress a significativement ou légèrement augmenté depuis le début des activités.



LES PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISE EN PERDENT LE SOMMEIL...

Les trois plus grands défis auxquels les propriétaires sont confrontés sont le flux de trésorerie (34 %), la conciliation travail-famille (29 %) et le marketing (16 %). Cinquante-trois pour cent de ceux qui ont cité le flux de trésorerie ont indiqué que la structure d'entreprise saisonnière/cyclique représentait la plus grande pression qui pesait sur le flux de trésorerie, et 23 % ont mentionné la collecte des comptes clients. Pour en savoir davantage sur ces défis, veuillez vous reporter à la page 23.



Atteindre de nouveaux sommets avec la génération Y



D'après les résultats du sondage, la génération du millénaire, dite aussi génération Y, c'est-à-dire les personnes nées entre les années 1980 et 2000, représente 25 % des propriétaires de petite entreprise. Les conseillers peuvent s'attendre à ce que ce chiffre augmente progressivement à mesure que les salariés de la génération Y quittent les entreprises pour établir des environnements de travail convenant mieux à leurs préférences et à mesure que la proportion de clients de la génération du baby-boom baisse en raison des départs à la retraite.

Ce phénomène laisse aussi présager une toute nouvelle façon de faire des affaires, soulignent les membres du comité consultatif. « Je me souviens d'une rencontre avec des gens des deux générations. J'ai dû servir de médiateur, parce que les clients de la génération du baby-boom voulaient trop freiner les choses et les clients de la génération Y voulaient trop appuyer sur la pédale d'accélérateur », a raconté M. Viau.

« D'une façon générale, les clients de la génération Y hésitent moins à prendre des risques et n'ont pas besoin de données très détaillées pour prendre des décisions. Ils créent des entreprises technologiques dotées d'une infrastructure minime et axées sur une croissance fulgurante. Leur bassin potentiel de clientèle est mondial », a résumé Neil Menzies, président de Arbutus Financial Services à Vancouver.

La faiblesse des taux d'intérêt et l'abondance de produits de crédit expliquent aussi leur mentalité. « Ils empruntent à profusion. C'est complètement différent du contexte que nous avons connu il y a 20 ans, lorsque les taux d'intérêt s'élevaient à 18 % », a expliqué M. Fralick.

Parallèlement, ils sont plus disposés à investir dans des éléments non tangibles comme le bien-être des employés. « Ils comprennent davantage l'importance du bien-être et veulent des avantages sociaux », et ce, malgré le fait qu'ils s'attendent à une rotation tous

les quatre à cinq ans. « Ils se disputent le talent, donc les avantages sociaux demeurent un outil d'attraction et de fidélisation », a déclaré Penny Zanussi, conseillère principale en assurance collective à Cowan Insurance Group, à Cambridge, en Ontario.

Ceci étant dit, tout n'est pas aussi net en ce qui concerne la fidélisation des employés. « Ils essaient de bâtir une culture qui incite les employés à travailler pour leur entreprise, par exemple en mettant en place des politiques aussi simples que la possibilité d'apporter leur chien au travail ou de travailler de 15 h à minuit au lieu de 9 h à 17 h. Les avantages de ce type font maintenant partie des enjeux », a ajouté Chad Dawson.

Sortir de sa zone de confort

Les conseillers faisant affaire avec des propriétaires d'entreprise de la génération des baby-boomers peuvent avoir de la difficulté à nouer des liens avec ceux de la génération Y, a mis en garde le comité consultatif, et une adaptation sur divers plans pourrait s'imposer. « Je m'adapte en portant des jeans, par exemple. Je me fais aussi accompagner par un collègue de la génération Y qui s'y connaît en technologie. C'est très efficace », a confié M^{me} Zanussi.

M^{me} Borody-Siemens, quant à elle, n’a pas tout de suite su comment sortir de sa zone de confort. « Je suis d’une génération qui privilégie les rencontres en face à face avec les clients pour nouer des relations, mais j’ai deux clients de la génération Y qui ne m’ont jamais rencontrée par choix. C’est ce qui leur convient et je m’y adapte. »

Il peut également être judicieux de faire des recherches en dehors des heures de travail. « Entourez-vous de gens de cette génération, a suggéré Drew Pritchard, directeur à Reuter Benefits, à Toronto. Vous pouvez commencer par parler avec vos enfants ou petits-enfants. Profitez des interactions sociales pour analyser leur façon de raisonner, ce qui vous aidera à adapter votre approche commerciale. »

Une forte présence sur les réseaux sociaux coule également de source, étant donné qu’Internet constitue le principal outil de recherche de la génération Y. Si les conseillers ne peuvent pas être trouvés dans Facebook ou LinkedIn, par exemple, ils n’existent simplement pas dans l’esprit de certains clients de la génération Y. Cela dit, « ils ne veulent pas de renseignements sur les produits. Ils veulent savoir ce qui se passe dans votre univers afin de vous montrer ce qui se passe dans le leur. Ils veulent une relation personnelle, et il faut jouer le jeu entièrement, sinon mieux vaut renoncer », a précisé M. Fralick.



LE COMITÉ CONSULTATIF FAIT AUSSI PART DES CONSEILS SUIVANTS POUR CULTIVER LES LIENS AVEC LA GÉNÉRATION Y :

- « Privilégiez l’efficacité et allez droit au but dans toutes les communications, en répondant sur-le-champ dans la mesure du possible », a suggéré M. Yip. « Ils n’ont aucune envie de s’asseoir pendant deux heures à l’heure du dîner pour parler de garanties d’assurance », a ajouté Jeff Richer, un associé à Oegema Nicholson Financial, à Ottawa.
- Rajustez votre portefeuille de produits. Outre les produits liés au bien-être, « L’assurance voyage revêt une plus grande importance, parce que la génération Y aime voyager », a expliqué M. Fralick.
- Contribuez à la consolidation de l’esprit d’équipe. « J’y trouve davantage mon compte lorsque je fais des choses pour l’ensemble du personnel, plutôt que simplement pour l’équipe de direction. Par exemple, je peux leur offrir 20 billets pour assister à un grand événement social et ils peuvent les faire tirer au sort à l’interne », a indiqué Kandy Cantwell, associée directrice au sein de Montridge Financial Group, à Vancouver.

FIGURE 2

Nous avons posé la question suivante aux propriétaires d’entreprise : Quel âge avez-vous?

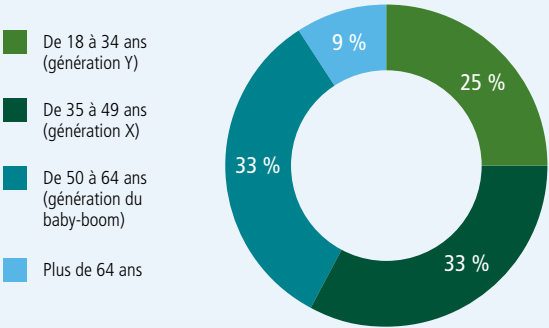
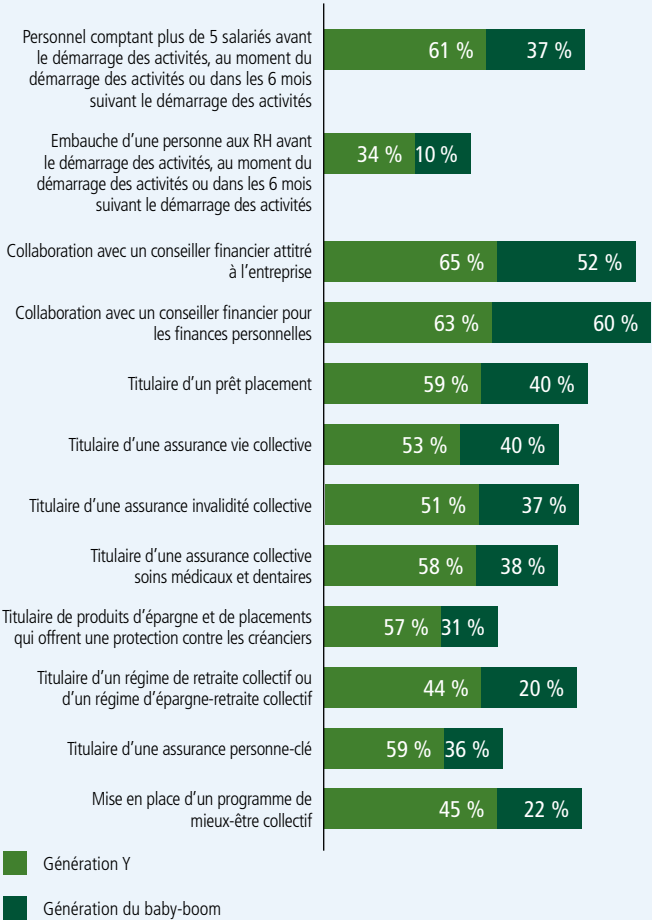


FIGURE 3

Les chiffres : Comparaison entre les propriétaires de la génération Y et les propriétaires de la génération du baby-boom

Les propriétaires de la génération Y sont plus susceptibles d’adopter des solutions commerciales par rapport aux propriétaires de la génération du baby-boom, tous produits confondus.



Démêler les liens familiaux

Environ une entreprise sur cinq (21 %) a été fondée par ou avec un membre de la famille. On dit que les liens du sang sont plus forts que tout, mais les entreprises familiales peuvent aussi vouer une grande loyauté envers leurs conseillers. Cependant, comme la plupart des familles, elles apportent leur lot de défis. « La grande différence avec les entreprises familiales repose dans la complexité des relations au sein de la famille elle-même, laquelle peut influencer sur l'entreprise par ricochet », a expliqué M^{me} Borody-Siemens.

À titre d'exemple, la rivalité fraternelle peut influencer la prise de décision et obliger les conseillers à rajuster les tactiques afin que les deux parties concentrent leur attention sur ce qui est dans le meilleur intérêt de l'entreprise. « Il faut mettre cartes sur table, a indiqué M^{me} Zanussi. Pour citer un exemple, il est préférable de ne pas tenir une rencontre avec la sœur, qui est responsable des Ressources humaines et des avantages sociaux, à l'insu du frère. »

Il est également important d'officialiser le processus de prise de décision dès le départ, préférablement par écrit. Autrement, « si tout le monde est dans la pièce et que la prise de décision se transforme en pourparlers pour arriver à un consensus, l'issue peut être catastrophique », a averti M^{me} Borody-Siemens.

M. Fralick recommande de demander d'emblée qui sera responsable de prendre les décisions et en quoi le processus consistera. « Expliquez-leur que c'est pour éviter de leur faire perdre du temps. »

Idéalement, les conseillers devraient rencontrer un représentant de la famille à la fois, selon le sujet à aborder. Si d'autres membres de la famille insistent pour prendre part à la rencontre, commencez la séance en reconfirmant qui sera responsable d'accorder les autorisations. « Et assurez-vous de rédiger des procès-verbaux pour que tous comprennent parfaitement la direction à suivre. Vous pourrez vous reporter à ces documents pour éviter les conversations inconfortables un ou deux ans plus tard, lorsque quelqu'un dira qu'il n'avait pas compris ou qu'il n'a jamais donné son accord », a mentionné M. Pritchard.

Comblant le fossé

Un transfert entre générations peut particulièrement être source de défis, mais aussi de possibilités. « Les conseillers ont tout avantage à cibler les entreprises comptant un parent et deux ou trois frères et sœurs, en raison des occasions qui se présenteront durant le transfert de propriété, notamment les ententes de partenariat, l'assurance des personnes clés et le financement, a indiqué M. Fralick. Si le père ou la mère n'a pas de conseiller, vous pouvez susciter son intérêt en mettant en relief le fait que vous êtes en mesure de fournir du soutien en matière de planification fiscale et de gains en capital, par exemple. »



Cela étant dit, le processus de prise de décision peut devenir encore plus difficile durant ces périodes chargées d'émotions. « Cela peut être délicat lorsque le parent est encore en activité et tente de vous pousser à travailler avec la nouvelle génération, et dans bien des cas, la jeune relève manque d'expérience et ne comprend pas suffisamment la situation pour s'occuper de la question dont vous êtes en train de parler », a souligné M. McElroy. Les conseillers doivent être proactifs et faire preuve de diplomatie, faute de quoi ils risquent de perdre complètement le compte si les membres de la nouvelle génération décident de repartir à neuf.

Afin de faciliter les choses pour les deux générations, les conseillers peuvent aborder la question de la planification de la relève avec le propriétaire suffisamment à l'avance. « Il est crucial de leur faire comprendre que nous pouvons les aider à cet égard. S'ils témoignent de l'indifférence pour la question, changez de sujet, mais reparlez-en régulièrement par la suite », a recommandé M. Pritchard.

Les conseillers peuvent également adopter une approche proactive en portant une attention particulière aux signes avant-coureurs. Ainsi, une maladie ou un divorce soudains peuvent indiquer un transfert imminent. « Si les parents vendent une part de l'entreprise, c'est aussi un bon indice ou un élément déclencheur. Ils ont dorénavant moins de choses à faire et ils disposent de fonds à injecter dans d'autres projets en dehors de l'entreprise. Les fluctuations du marché peuvent aussi augurer des changements; les parents n'ont souvent pas l'énergie ou l'envie de réinventer l'entreprise et décident alors de passer le relais à leurs enfants », a indiqué Chad Dawson.

FIGURE 4

Nous avons posé la question suivante aux propriétaires de petite entreprise : Cette entreprise a-t-elle été fondée par...

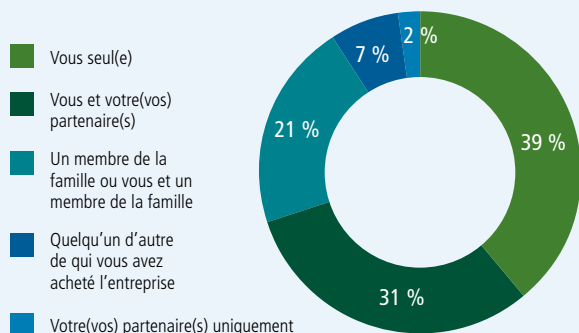
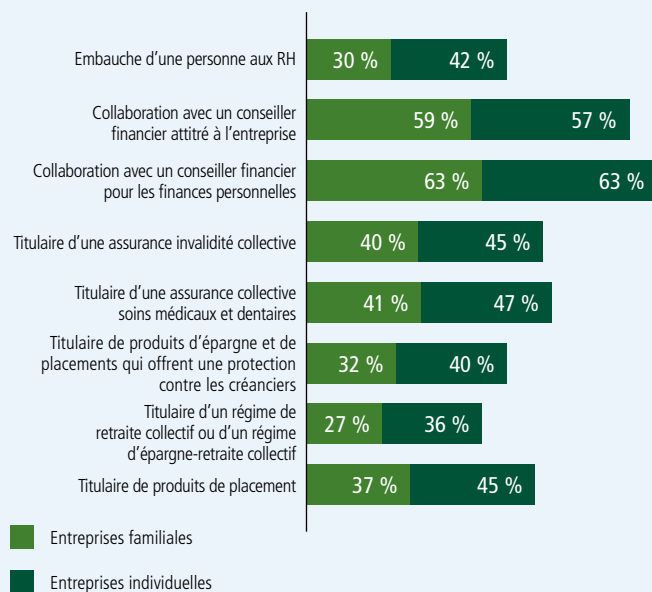


FIGURE 5

Les chiffres : Comparaison entre les propriétaires d'une entreprise familiale et les propriétaires d'une entreprise individuelle

Il apparaît que les propriétaires d'une entreprise individuelle sont tout aussi susceptibles que les propriétaires d'une entreprise familiale de faire appel à des conseillers professionnels, mais il est cependant plus probable qu'ils adoptent les produits et les solutions.



GARANTIES D'ASSURANCE DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION

Il n'est pas rare que les entreprises multigénérationnelles soient divisées en ce qui concerne l'assurance collective. « Les propriétaires de la génération du baby-boom et ceux de la génération Y ont des façons très différentes de voir les choses, a expliqué M^{me} Zanussi. Les plus âgés veulent garder des garanties conventionnelles, tandis que la nouvelle génération veut des régimes souples et une couverture plus étendue pour les services paramédicaux. Cette génération veut demeurer en bonne santé et est plus en mode préventif qu'en mode réactif. »

Fort heureusement, les entreprises familiales sont plus susceptibles de comprendre l'importance d'avoir un régime d'assurance, peu importe la génération. « Ils veulent que les frais soient autant que possible pris en charge par l'entreprise en raison des incidences fiscales. Cela tend à être le facteur déterminant pour souscrire des garanties », a mentionné M. Fralick.

En revanche, ils ne font généralement pas passer la famille avant les employés. « D'une façon générale, ils sont plus disposés à investir davantage dans les garanties d'assurance, plutôt qu'à offrir des avantages sociaux réduits aux employés », a souligné M. Dawson. Il arrive aussi qu'ils ajoutent des caractéristiques réservées aux cadres, comme l'entente Prix coûtant majoré.

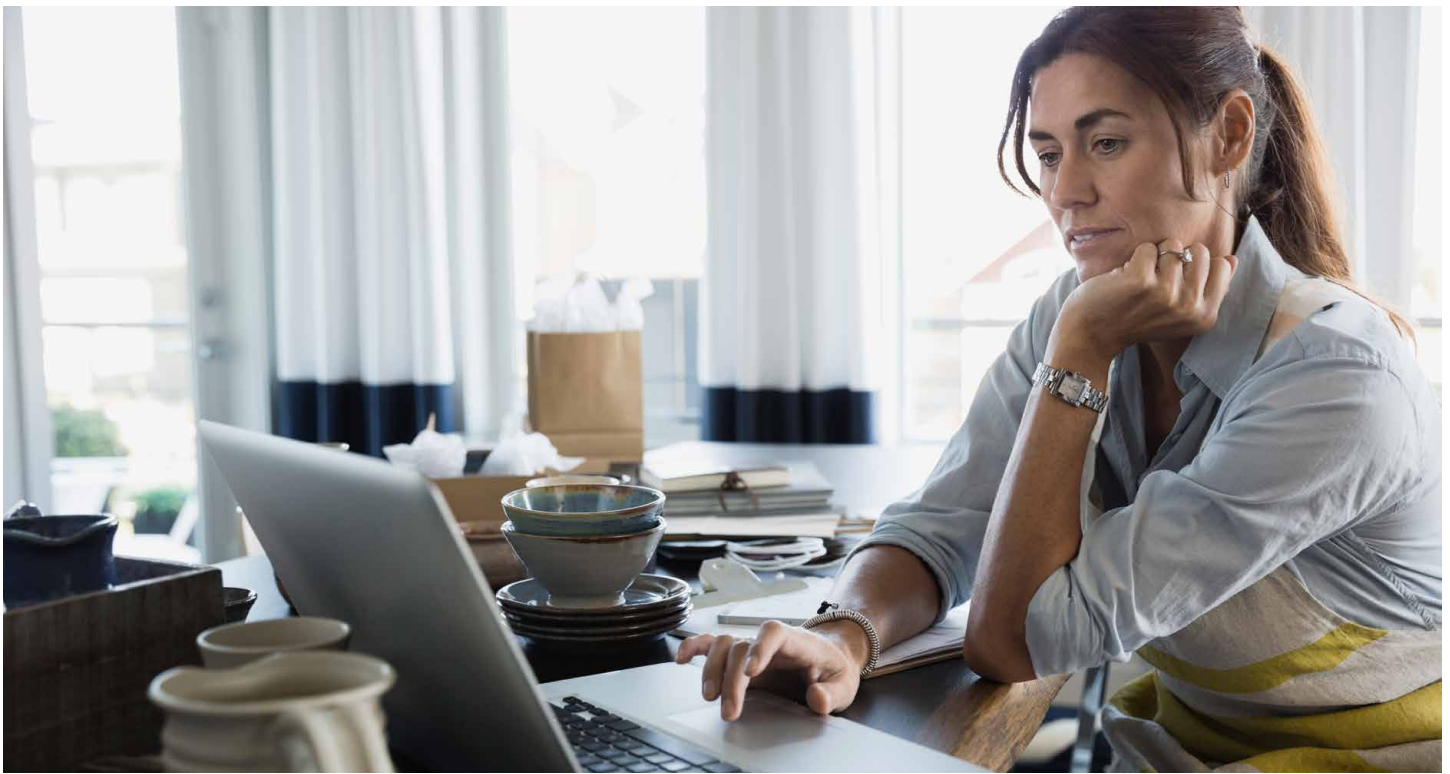


Leçons à retenir

Ce que les propriétaires conseillent :

« Élaborez un plan d'affaires plus détaillé qui prévoit une plus grande marge de manœuvre. »

Ne pas sous-estimer les entreprises à domicile



Près de la moitié des propriétaires de petite entreprise (44 %) travaillent à domicile, selon les résultats du sondage de cette année. Quarante-cinq pour cent d'entre eux ne font pas appel à un conseiller d'affaires, par rapport à 36 % des propriétaires qui louent des bureaux et 22 % des propriétaires qui possèdent des locaux commerciaux.

Est-ce que cela signifie que les entreprises à domicile représentent une énorme source de possibilités inexploitées pour les conseillers, ou que leur potentiel de rentabilité n'en vaut pas la chandelle? Les membres du comité consultatif penchent pour la première éventualité. « On peut établir une relation personnelle de meilleure qualité avec les propriétaires lorsqu'il s'agit d'un groupe de trois ou quatre personnes travaillant à domicile, mais de nombreux conseillers se désintéressent d'eux à ce stade », a déclaré M. Richer. « Pour les nouveaux conseillers, les entreprises à domicile peuvent constituer un bon point de départ qui leur permettra d'acquérir de l'expérience », a suggéré M. McElroy.

Par ailleurs, les conseillers peuvent s'attendre à un essor des entreprises à domicile, tous secteurs confondus, dans les prochaines années, en grande partie à cause des progrès technologiques en matière de vidéoconférence et de stockage de données infonuagique. « Je connais des entreprises qui ont eu recours à la technologie pour réduire le nombre d'employés, lesquels peuvent ensuite travailler à domicile. Elles se développent rapidement et

sont plus rentables que jamais. Les propriétaires plus jeunes en particulier connaissent très bien les technologies et n'hésitent à les exploiter pleinement », a indiqué M. Viau.

Celui-ci a ajouté que les entreprises à domicile avaient généralement plus de liquidités, puisque leurs dépenses étaient moins élevées, ce qui pourrait receler de bonnes possibilités pour les conseillers.

Ces derniers doivent tout de même procéder à une analyse préalable. « Une entreprise comptant deux ou trois employés monopolise autant de temps qu'une entreprise comptant 20 employés. Il faut donc faire attention d'investir ce temps dans des entreprises qui connaîtront une croissance », a précisé M. Viau.

À titre d'exemple, les entreprises en démarrage, ou *start-ups*, technologiques peuvent avoir plus de potentiel que les entreprises artisanales, car il y a une plus grande probabilité d'expansion au-delà des marchés locaux. « Vous devriez savoir dès le départ s'il y aura plusieurs secteurs d'activité. Autrement, vous risquez de perdre des profits sur quelque chose de trop limité », a résumé M^{me} Cantwell.

Voici les conseils des membres du comité consultatif une fois que vous aurez repéré une entreprise à domicile qui présente un bon potentiel de croissance et que vous aurez réussi à convaincre le propriétaire :

- Fournissez le détail des coûts, des résultats possibles et des processus. Les entreprises à domicile veulent généralement des renseignements et des analyses plus détaillés, surtout en ce qui concerne l’assurance collective. « Ils veulent davantage examiner les choses à la loupe. Je communique plus régulièrement avec eux au sujet des résultats techniques et je leur envoie des rapports trimestriels », a confié M. Fralick.
- Offrez des solutions accessibles sur le Web. Bien souvent, les entreprises à domicile n’emploient pas d’administrateurs de la paie ou de comptables, entre autres, et la technologie en ligne joue un rôle de premier ordre pour faciliter l’administration. « Ils veulent être certains que l’assureur est en mesure de les aider en cas de demande de règlement, par exemple », a indiqué M^{me} Cantwell.
- M^{me} Borody-Siemens a aussi souligné que les rencontres pouvaient être plus fructueuses si elles se déroulaient au bureau du conseiller. « Il peut être plus difficile de préserver un certain degré de professionnalisme durant les rencontres à leur domicile, selon la façon dont les propriétaires s’organisent », a-t-elle dit.
- Anticipez les besoins des propriétaires d’entreprise, particulièrement en ce qui concerne leurs activités à domicile. Ainsi, « il y a plus de chances qu’ils vous considèrent comme faisant partie de leur existence », a expliqué M^{me} Zanussi.

FIGURE 6

Nous avons posé la question suivante aux propriétaires d’entreprise : Votre entreprise est-elle gérée à partir...

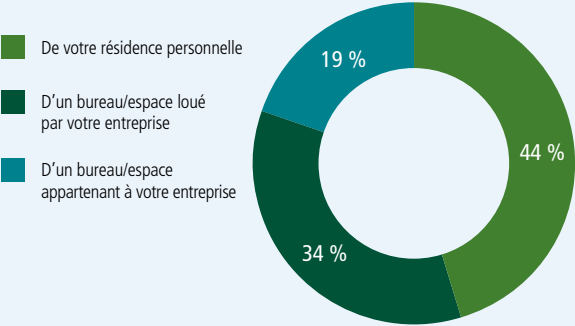


FIGURE 7 – Les chiffres : Comparaison entre les propriétaires travaillant à domicile et les propriétaires travaillant dans des locaux qu’ils louent ou qui leur appartiennent.
Près de la moitié des entreprises à domicile sondées ne font pas affaire avec un conseiller financier, ce qui représente d’énormes possibilités inexploitées.

	Entreprises à domicile	Entreprises exploitées à l’extérieur du domicile (locaux en location ou appartenant à l’entreprise)
Personnel comptant moins de 5 employés	49 %	23 %
Aucune collaboration avec un conseiller financier attitré à l’entreprise	45 %	31 %
Aucune collaboration avec un conseiller financier pour les finances personnelles	39 %	28 %
Titulaire d’un prêt placement	39 %	72 %
Titulaire d’une marge de crédit	59 %	77 %
Titulaire d’une assurance invalidité collective	34 %	54 %
Titulaire d’une assurance collective soins médicaux et dentaires	36 %	56 %
Titulaire de produits d’épargne et de placements qui offrent une protection contre les créanciers	41 %	47 %

Professionnels autorisés : une catégorie à part

Les professionnels autorisés, notamment les médecins et les avocats, peuvent représenter un créneau lucratif pour les conseillers auprès des petites entreprises, quoique ces derniers doivent possiblement redoubler d'efforts pour prouver leur crédibilité.

Parmi les propriétaires de petite entreprise interrogés, un propriétaire sur quatre (23 %) se décrit comme un professionnel autorisé. Les propriétaires appartenant à ce groupe sont plus susceptibles de collaborer avec des conseillers et d'acheter des produits et services financiers. Les membres du comité consultatif ont soulevé le fait que ces propriétaires étaient aussi plus susceptibles de se tourner vers les conseillers pour obtenir des conseils impératifs plutôt qu'une simple série de recommandations. « Les professionnels sont formés dans des domaines spécialisés et ils recherchent tout naturellement des experts dans d'autres domaines spécialisés », a expliqué Darren Smith, conseiller à Clearpoint Benefit Solutions, à Edmonton.

Le hic : il peut être plus difficile de gagner leur confiance. « Ces propriétaires sont très instruits et sont assujettis à des exigences réglementaires pour garder leur permis d'exercice. Les conseillers d'affaires ne sont pas formés ou supervisés de la même façon, donc de nombreux professionnels les perçoivent plus comme des vendeurs que comme des spécialistes », a expliqué M. Menzies. Par ailleurs, ils pourraient en premier lieu privilégier les conseils des comptables agréés, qui sont des professionnels autorisés comme eux.

Les membres du comité consultatif recommandent aux conseillers d'axer leurs efforts sur une profession à la fois, s'ils veulent faire une percée sur ce marché et obtenir des recommandations. Il importe de bien comprendre le contexte réglementaire et les défis inhérents à l'exploitation d'un cabinet prospère dans le secteur d'activité visé. La formation continue sur la gestion de cabinet et les conférences annuelles sont d'excellents moyens de s'informer et de faire du réseautage.

Les conseillers doivent aussi démontrer leur volonté de perfectionner leur savoir-faire dans leur propre domaine de spécialisation. « Suivez des formations et passez des examens pour obtenir des titres supplémentaires qui témoignent de votre expertise approfondie », a suggéré Neil Menzies.

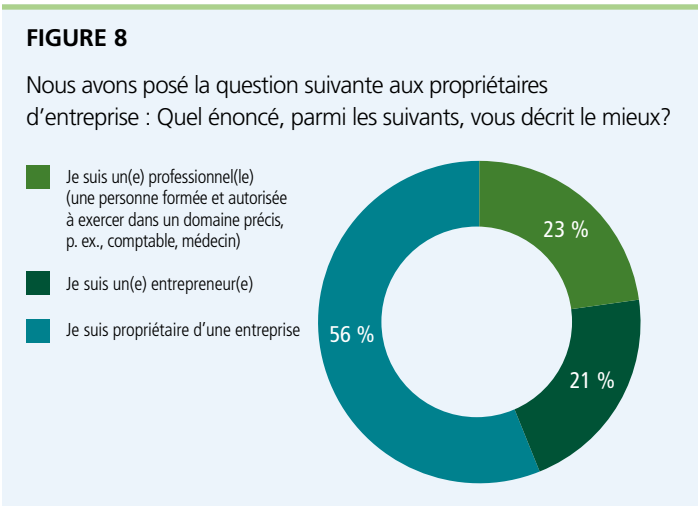


FIGURE 9 – Les chiffres : Comparaison entre les professionnels et les propriétaires d'entreprise
Les professionnels autorisés sont plus susceptibles de solliciter les services d'un conseiller et d'acheter pratiquement tous les produits.

	Professionnels	Propriétaires d'entreprise
Collaboration avec un conseiller financier attiré à l'entreprise	71 %	54 %
Collaboration avec un conseiller financier pour les finances personnelles	73 %	60 %
Titulaire d'un prêt placement	59 %	44 %
Titulaire d'une assurance vie collective	64 %	41 %
Titulaire d'une assurance invalidité collective	63 %	39 %
Titulaire d'une assurance collective soins médicaux et dentaires	61 %	42 %
Titulaire de produits d'épargne et de placements qui offrent une protection contre les créanciers	58 %	37 %
Titulaire d'un régime de retraite collectif ou d'un régime d'épargne-retraite collectif	51 %	26 %
Mise en place d'un programme de mieux-être collectif	50 %	27 %

SECTION 2

Comprendre les cycles de vie d'une entreprise



La seule constante est le changement

La très grande majorité des propriétaires interrogés dans le cadre du *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie de 2016* ont indiqué qu'ils étaient dans la phase de croissance précoce ou d'expansion rapide du cycle de vie de l'entreprise (28 %). Ce groupe est suivi par les propriétaires d'entreprises matures et en expansion (24 %), les propriétaires d'entreprises matures et en phase de ralentissement (24 %), les propriétaires d'entreprises en phase de démarrage (13 %) et les propriétaires d'entreprises qui ont commencé à penser à la planification de la relève ou à une stratégie de sortie (11 %).

Dans le cadre du sondage de cette année, les propriétaires de petite entreprise ont aussi eu à indiquer à quel moment chacune des étapes du cycle de vie d'une entreprise est survenue dans l'évolution de leur entreprise (selon la situation de chaque répondant). Comme l'illustre la figure 10, la phase de démarrage correspond grosso modo à la première année d'activité, tandis que la phase de croissance précoce ou d'expansion rapide qui suit peut durer pendant un peu plus de quatre ans.

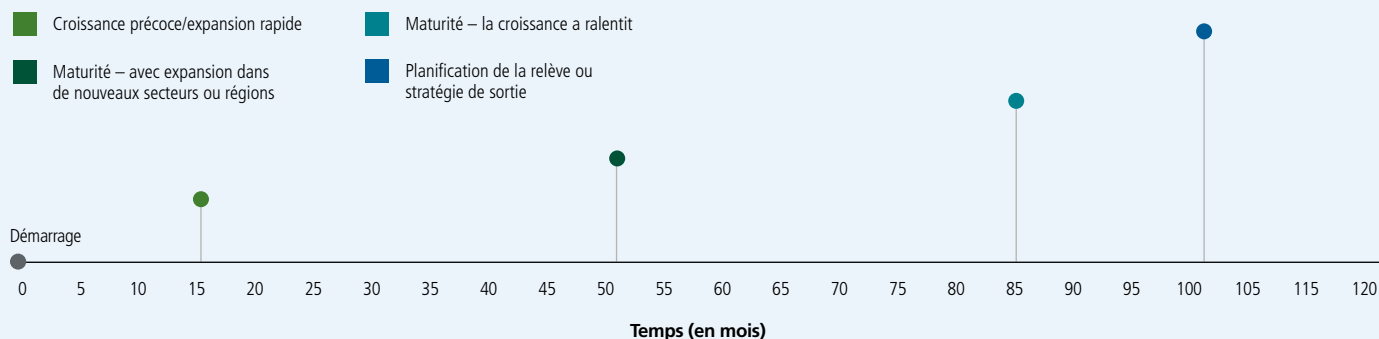
La première phase de maturité – lorsque la croissance n'est pas aussi rapide, mais demeure solide et est associée à une expansion dans de nouveaux secteurs ou régions – survient généralement entre la

quatrième et la septième année d'activité. Par la suite, les entreprises entament habituellement la deuxième phase de maturité, lorsque la croissance ralentit, stagne et, dans certains cas, décline.

Les propriétaires de petite entreprise ont indiqué qu'ils commençaient à prévoir la planification de la relève ou une stratégie de sortie près de 10 ans après avoir lancé leur entreprise. Cependant, les résultats du sondage montrent également que les propriétaires qui ont répondu à cette question exploitent leur entreprise depuis 21 ans en moyenne. En d'autres termes, bien qu'ils commencent parfois à envisager une stratégie de sortie moins de 10 ans après avoir démarré leur entreprise, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action peuvent prendre une autre décennie.

FIGURE 10

Nous avons posé la question suivante aux propriétaires d'entreprise : À quel moment votre entreprise a-t-elle franchi chacune des étapes suivantes du cycle d'une entreprise?

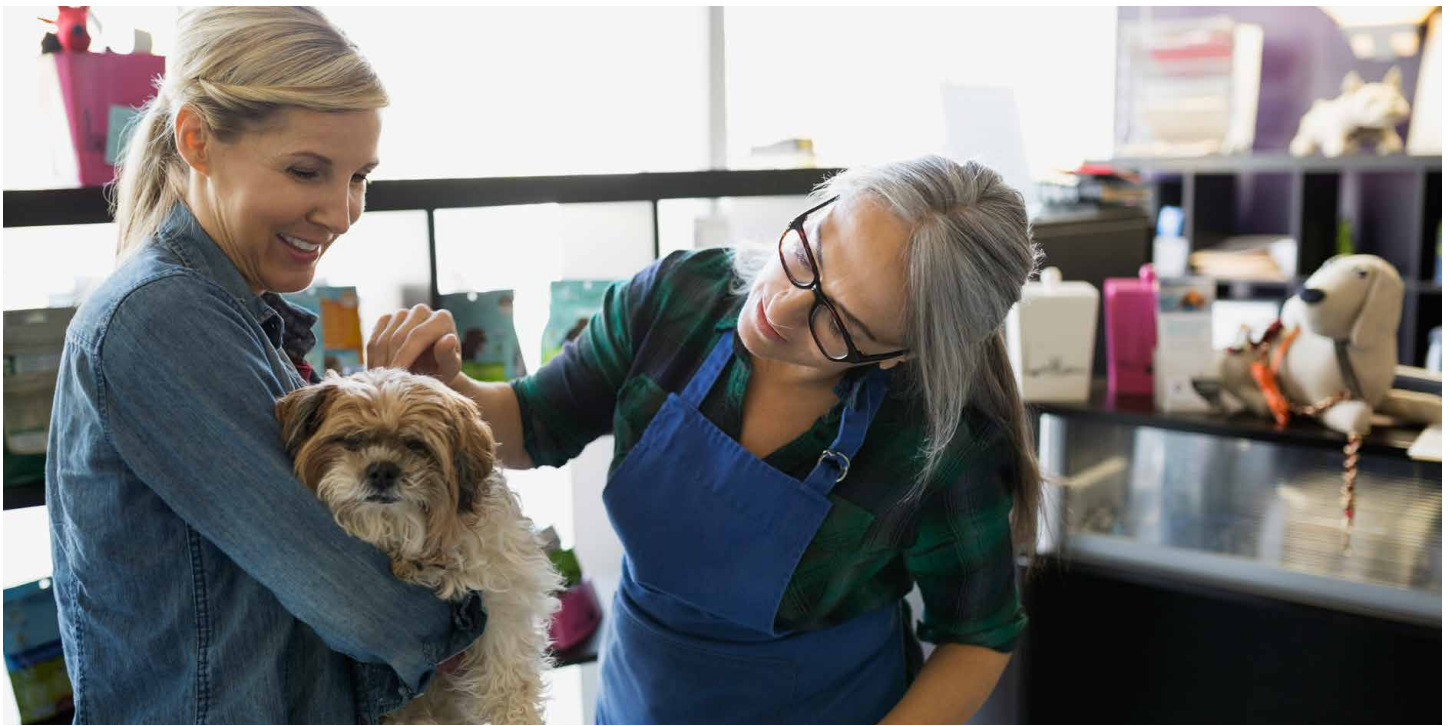


Leçons à retenir

Ce que les propriétaires conseillent :

« Tout prend plus de temps que vous pensez.
Tenez bon et soyez prêts à essayer quelques échecs. »

Pourquoi les premières années sont déterminantes



La première année d'activité, soit la phase de démarrage, est souvent la plus occupée pour les propriétaires. Ils achètent aussi la plupart de leurs produits financiers au cours de la première année (voir la figure 11), mais plus du tiers des propriétaires d'entreprise en démarrage (39 %) le font sans consulter un conseiller financier.

Même parmi ceux qui font appel à des conseillers, il est probable que la relation soit transactionnelle et brève (voir la figure 19), les décisions étant principalement fondées sur le prix et la commodité. Comment procéder alors pour faire une première percée et ouvrir suffisamment la porte pour convertir des propriétaires d'entreprises en démarrage à court de temps en clients loyaux tout au long du cycle d'activité?

« À tous les égards, les entreprises en démarrage manquent de temps, d'argent et d'expertise. Les conseillers doivent faire preuve d'une grande efficacité en ce qui concerne la gestion du temps et la circulation de l'information, tout en étant concis, directs et productifs », a précisé M. Menzies. Il peut être tentant de faire une vente rapide, surtout si c'est ce que veulent les propriétaires eux-mêmes, mais le comité consultatif invite les conseillers à consacrer un peu plus de temps à la préparation du dossier.

Pour réussir, il faut faire beaucoup de recherches afin de comprendre parfaitement leur domaine d'activité, a expliqué M. Menzies. Vous serez alors en mesure de comprendre ce qui les intéresse en tant que propriétaires d'entreprise et de déceler les besoins futurs. « Avec un peu de chance, ils se rendront compte de la valeur de vos services et cette première rencontre donnera lieu à de nombreuses autres rencontres et occasions de bâtir une relation. » Pour en savoir davantage au sujet de la vente axée sur les besoins, veuillez vous reporter à la page 25.

Avant tout, les conseillers doivent trouver des entreprises en démarrage prometteuses. Les incubateurs d'entreprises spécialisés dans des secteurs d'activités particuliers, qui sont souvent associés à des établissements universitaires, constituent un bon point de départ, tout comme les associations sectorielles et les chambres de commerce. Toutefois, la concurrence est souvent rude.

« La ville d'Ottawa compte cinq incubateurs d'entreprises, et il y a probablement 10 clients et 400 conseillers, a précisé M. Richer. Vous ne pouvez pas sortir du lot à moins d'être dans le milieu depuis longtemps ou d'y être pour une autre raison, par exemple le président de l'incubateur vous a demandé de faire une présentation.

« Si l'association ou l'incubateur vous invite à titre d'expert dans un domaine donné, sans dire un seul mot sur la vente d'un produit, vous jouissiez d'une crédibilité et d'une confiance instantanées. Vous devenez la personne-ressource », a confirmé M. Fralick.

Les recommandations de comptables et d'entreprises de comptabilité représentent aussi de bonnes façons de se faire remarquer par les propriétaires d'entreprise. « Faites preuve de patience. Nous avons collaboré avec un comptable et nous l'avons recommandé pendant environ un an avant même de commencer à lui demander de nous renvoyer l'ascenseur », a indiqué M. Richer.

FIGURE 11 – L'adoption des produits financiers par les propriétaires de petite entreprise

Les produits sont le plus souvent achetés au cours de la première année d'activité ou durant la phase de démarrage.

Type de produit	Titulaire du produit	Acquisition du produit dans un délai de 12 mois
Assurance responsabilité	78 %	66 %
Marge de crédit	69 %	51 %
Assurance juridique	58 %	45 %
Prêts placement	50 %	40 %
Assurance vie collective	47 %	29 %
Assurance collective soins médicaux et dentaires	46 %	26 %
Assurance invalidité collective	45 %	28 %
Prêt hypothécaire	44 %	34 %
Placements qui offrent une protection contre les créanciers	44 %	32 %
Produits de placement	42 %	24 %
Assurance personne clé	35 %	23 %
Programme de mieux-être collectif	34 %	20 %
Régime de retraite collectif ou régime d'épargne-retraite collectif	32 %	19 %

Leçons à retenir

Ce que les propriétaires conseillent :

« Il est important de s'informer sur les coûts associés à la propriété d'une petite entreprise. De plus, il ne faut pas hésiter à profiter de l'aide à votre disposition. »

Palmarès des produits

L'assurance responsabilité semble être la priorité pour les propriétaires d'entreprise, 78 % d'entre eux ayant indiqué avoir cette assurance, tandis que les régimes de retraite collectifs ou les régimes d'épargne-retraite collectifs semblent avoir une priorité moindre en ce qui concerne l'acquisition de produits financiers (32 %; voir la figure 11). La majorité des propriétaires qui ont un des produits ont cependant indiqué qu'ils en avaient fait l'acquisition vers le début du cycle de vie de l'entreprise, soit la phase de démarrage ou la phase de croissance précoce.

Acquisitions durant la phase de démarrage (première année d'activité)

Outre l'assurance responsabilité, les propriétaires de petite entreprise sont plus susceptibles d'avoir une marge de crédit (69 %) et une assurance juridique (58 %). L'acquisition de ces produits s'effectue le plus souvent durant la première année d'activité (84 % dans le cas de l'assurance responsabilité, 78 % dans le cas de l'assurance juridique et 74 % dans le cas de la marge de crédit).

En outre, 80 % des propriétaires titulaires d'un prêt placement ont contracté ce prêt durant la première année, quoique seulement 50 % ont indiqué avoir un tel prêt au départ.

Acquisitions durant le passage de la phase de démarrage à la phase de croissance précoce (début de la deuxième année d'activité)

Moins de la moitié des propriétaires de petite entreprise ont déclaré avoir les autres produits indiqués à la figure 11, les chiffres allant de 47 % pour les titulaires d'assurance vie collective à 32 % pour les titulaires d'un régime de retraite collectif ou d'un régime d'épargne-retraite collectif. En ce qui concerne le moment des acquisitions, les propriétaires semblent plus susceptibles de se doter des produits suivants à l'approche de la phase de croissance précoce :

- prêts hypothécaires;
- épargne et placements qui offrent une protection contre les créanciers;
- assurance personne clé.

Acquisitions durant la période de croissance précoce (entre les deuxième et quatrième années d'activité)

Les propriétaires semblent ensuite tourner leur attention vers les produits d'assurance collective une fois que leur entreprise est bien établie dans la phase de croissance précoce ou d'expansion rapide. Il est alors plus probable qu'ils aient une assurance vie collective (47 %), une assurance collective soins médicaux et dentaires (46 %) et une assurance invalidité collective (45 %). Pour ce qui est de l'ordre d'acquisition, l'assurance invalidité collective semble être souscrite en premier, puis l'assurance vie collective et enfin, les garanties collectives.

Par ailleurs, à ce stade, les propriétaires qui s'intéressent aux produits de placement, tels que les fonds communs de placement, les actions et les CPG, semblent trouver le temps de faire de tels placements. Selon les résultats du sondage, 42 % des propriétaires ont des produits de placement.

Gros plan sur les garanties d'assurance collective

Les membres du comité consultatif ne sont pas surpris de constater que la souscription des régimes d'assurance soins médicaux survient plus tard. Plusieurs d'entre eux font néanmoins remarquer que les propriétaires de petite entreprise s'y prennent plus tôt qu'auparavant.

« Avant, les gens croyaient qu'il fallait être en activité depuis un certain temps, environ deux ans, avant de pouvoir se prévaloir de garanties et d'assurance. Et il fallait une analyse de rentabilisation. La mentalité est en train de changer, ce qui a contribué à accélérer la mise en œuvre », a indiqué M^{me} Cantwell.

Cette tendance s'explique par les règles relatives à l'attraction et à la fidélisation du talent et par l'attitude des propriétaires de la génération Y (voir page 10), de même que par une sensibilisation accrue aux options abordables. « De nombreux propriétaires d'entreprises en démarrage ne pensent pas que les garanties d'assurance collective sont abordables. C'est donc une bonne occasion pour les conseillers de leur en parler », a suggéré M. Fralick.

Le domaine d'activité constitue également un facteur déterminant. « Par exemple, les entreprises technologiques se dotent d'avantages sociaux relativement rapidement, tandis que les entreprises œuvrant dans des secteurs plus traditionnels ont tendance à prendre plus de temps », a mentionné M^{me} Cantwell.

FIGURE 12 – Intégration des solutions

Phase de démarrage (première année)

- Assurance responsabilité
- Assurance des frais juridiques
- Prêts placement
- Marges de crédit

Passage à la phase de croissance précoce

- Prêts hypothécaires
- Épargne et placements qui offrent une protection contre les créanciers
- Assurance personne clé

Phase de croissance précoce (entre les deuxième et quatrième années)

- Assurance invalidité collective
- Assurance vie collective
- Programme de mieux-être collectif
- Assurance collective soins médicaux et dentaires
- Régime de retraite collectif ou régime d'épargne-retraite collectif

Assurez vos arrières

Seulement un quart des propriétaires de petite entreprise qui n'ont pas acheté certains produits financiers a l'intention de le faire. Cependant, cela varie considérablement selon le cycle de vie de l'entreprise (voir la figure 13).

Au moins entre un tiers et la moitié des propriétaires qui décrivent leur entreprise comme étant en phase de démarrage prévoient faire ces acquisitions selon le produit, par rapport à une petite proportion (entre 4 % et 13 %) d'entreprises en phase de maturité, mais dont la croissance a ralenti.

Par exemple, 48 % des propriétaires d'entreprise en démarrage et 45 % des propriétaires d'entreprise en phase de croissance précoce prévoient souscrire des assurances collectives soins médicaux et dentaires par rapport à seulement 16 % des propriétaires d'entreprises matures en expansion et 13 % des propriétaires d'entreprises matures en phase de ralentissement. Les résultats du sondage viennent renforcer la notion selon laquelle les conseillers qui établissent rapidement des liens avec les propriétaires, avant que ceux-ci prennent un mauvais pli, en récoltent les plus grands avantages, et l'intention d'achat peut s'émousser avec le temps en l'absence d'information appropriée.

FIGURE 13 – Quelle est la probabilité qu'un propriétaire d'entreprise fasse l'acquisition d'un produit qu'il n'a pas encore? Examinez le cycle de vie de l'entreprise pour trouver des indices.

Acquisitions prévues de produit	Total	Démarrage	Croissance précoce/ expansion rapide	Maturité, en expansion	Maturité, croissance ralentie	Planification de la relève ou stratégie de sortie
Prêt hypothécaire	18 %	45 %	29 %	14 %	4 %	3 %
Prêt placement	17 %	48 %	27 %	12 %	4 %	3 %
Marge de crédit	21 %	49 %	29 %	15 %	8 %	0 %
Assurance vie collective	21 %	46 %	37 %	16 %	7 %	0 %
Programme de mieux-être collectif	16 %	37 %	30 %	14 %	5 %	1 %
Assurance invalidité collective	17 %	38 %	32 %	12 %	5 %	0 %
Assurance collective soins médicaux et dentaires	24 %	48 %	45 %	16 %	13 %	2 %
Assurance juridique	17 %	50 %	32 %	7 %	9 %	0 %
Assurance responsabilité	26 %	57 %	31 %	14 %	12 %	0 %
Épargne et placements qui offrent une protection contre les créanciers	19 %	48 %	36 %	11 %	6 %	3 %
Assurance personne clé	12 %	29 %	20 %	8 %	4 %	0 %
Régime de retraite collectif ou RER collectif	21 %	51 %	36 %	17 %	9 %	4 %
Produits de placement	25 %	50 %	34 %	27 %	11 %	6 %

Conciliation travail-famille : une question de perspective

Il est intéressant de constater que la conciliation travail-famille semble être une plus grande préoccupation pour les propriétaires de petite entreprise qui ont amorcé la phase de maturité en expansion du cycle de vie de l'entreprise (40 %), par rapport aux propriétaires d'une entreprise en phase de démarrage (10 %) ou en phase de croissance précoce (30 %).

Cela s'explique par le fait que les préoccupations liées à la conciliation travail-famille sont considérablement supplantées par les préoccupations liées au flux de trésorerie durant les premières années d'activité, indiquent les membres du comité consultatif. Soixante-deux pour cent des propriétaires d'entreprises en phase de démarrage considèrent que le flux de trésorerie constitue leur plus grand défi. En effet, le flux de trésorerie et la conciliation travail-famille semblent inversement proportionnels : à mesure que les préoccupations liées aux liquidités



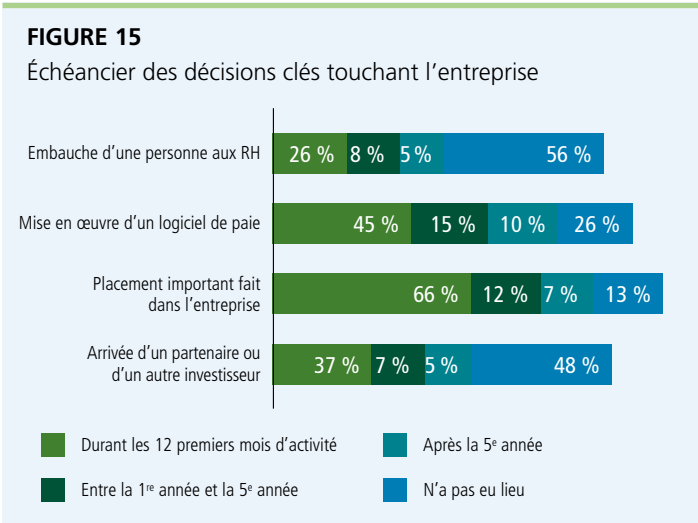
diminuent au cours des trois premières phases du cycle de vie de l'entreprise, le désir de parvenir à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée émerge (voir la figure 14). Les préoccupations liées au flux de trésorerie reprennent le dessus par la suite, durant la phase de maturité, lorsque la croissance commence à ralentir et que les propriétaires commencent à planifier leur stratégie de sortie.

FIGURE 14 – Nous avons posé la question suivante aux propriétaires d'entreprise : Actuellement, quel est le plus grand défi auquel vous faites face? (3 principaux défis)

	Démarrage	Croissance précoce	Maturité, en expansion	Maturité, croissance ralentie	Planification de la relève ou stratégie de sortie
Flux monétaire	62 %	35 %	19 %	33 %	33 %
Conciliation travail-famille	10 %	30 %	40 %	28 %	25 %
Marketing	21 %	19 %	14 %	15 %	9 %

Jalons des petites entreprises

Nous savons que la plupart des acquisitions de produits sont effectuées durant la première année d'activité. Qu'en est-il des autres jalons qui permettent de prévoir la trajectoire de développement d'une entreprise? Là encore, ceux qui ont pris ces mesures sont plus susceptibles de l'avoir fait au cours de la première année.



SECTION 3

Solutions pour réussir



La vente axée sur les besoins a fait ses preuves

En fin de compte, les conseillers qui connaissent le plus de succès contribuent à faciliter la vie de leurs clients. Après avoir défini les préoccupations et les objectifs des clients à court et à long terme, les conseillers présentent les produits appropriés au moment opportun pour répondre à leurs besoins. « La vente axée sur les besoins est la clé de la réussite. Évitez de jeter mille et un produits sur le tapis. Il faut poser des questions à vos clients, être à leur écoute, définir leurs besoins et y répondre », a résumé M. Fralick.

Il arrive que le « produit » soit seulement un conseil avisé ou des recommandations d'autres experts qui sont plus à même d'offrir certaines solutions. Les conseillers qui font volontiers don d'un tel capital intellectuel entretiendront les relations les plus durables, font remarquer les membres du comité consultatif (des conseils sur la consolidation des relations sont présentés plus en détail dans la section « La valeur des conseils », à la page 31).

Il est également primordial d'effectuer des recherches avant une première rencontre afin de mieux guider le processus d'analyse. Le fait de savoir que l'entreprise est une entreprise familiale, par exemple, ou que le propriétaire est de la génération Y, permettra au conseiller de se faire une idée des attentes possibles du client et de son processus de prise de décision, ainsi que des questions qui permettront de mieux définir les besoins.

Le cycle de vie de l'entreprise peut également être un bon indicateur pour les conseillers. « La conversation sera très différente selon que vous faites affaire avec un propriétaire en mode de maintien ou avec un propriétaire qui vise absolument la croissance, a indiqué M. Pritchard. En mode de maintien, il faut tabler sur l'optimisation. Vous examinez ce qui a été fait et vous améliorez la valeur, souvent en apportant des modifications subtiles. Pour les entreprises en phase de croissance, il convient de chercher de nouvelles occasions qui contribueront à assurer le soutien et la protection de l'entreprise. Vous proposez des options et vous en expliquez les avantages et les inconvénients. »

Touche personnelle

En plus d'un processus d'analyse qui repose sur des questions et sur l'écoute active dans le but de déterminer les besoins, les membres du comité consultatif prônent la mise en récit à l'unanimité.

« La mise en récit de l'approche du conseiller peut être très utile. Le conseiller raconte ainsi l'expérience qu'ont vécue d'autres entreprises dans la même situation que le client pour informer celui-ci sur les besoins à prendre en compte et illustrer de quelle façon il a été en mesure d'aider ces entreprises », a expliqué M. Yip.

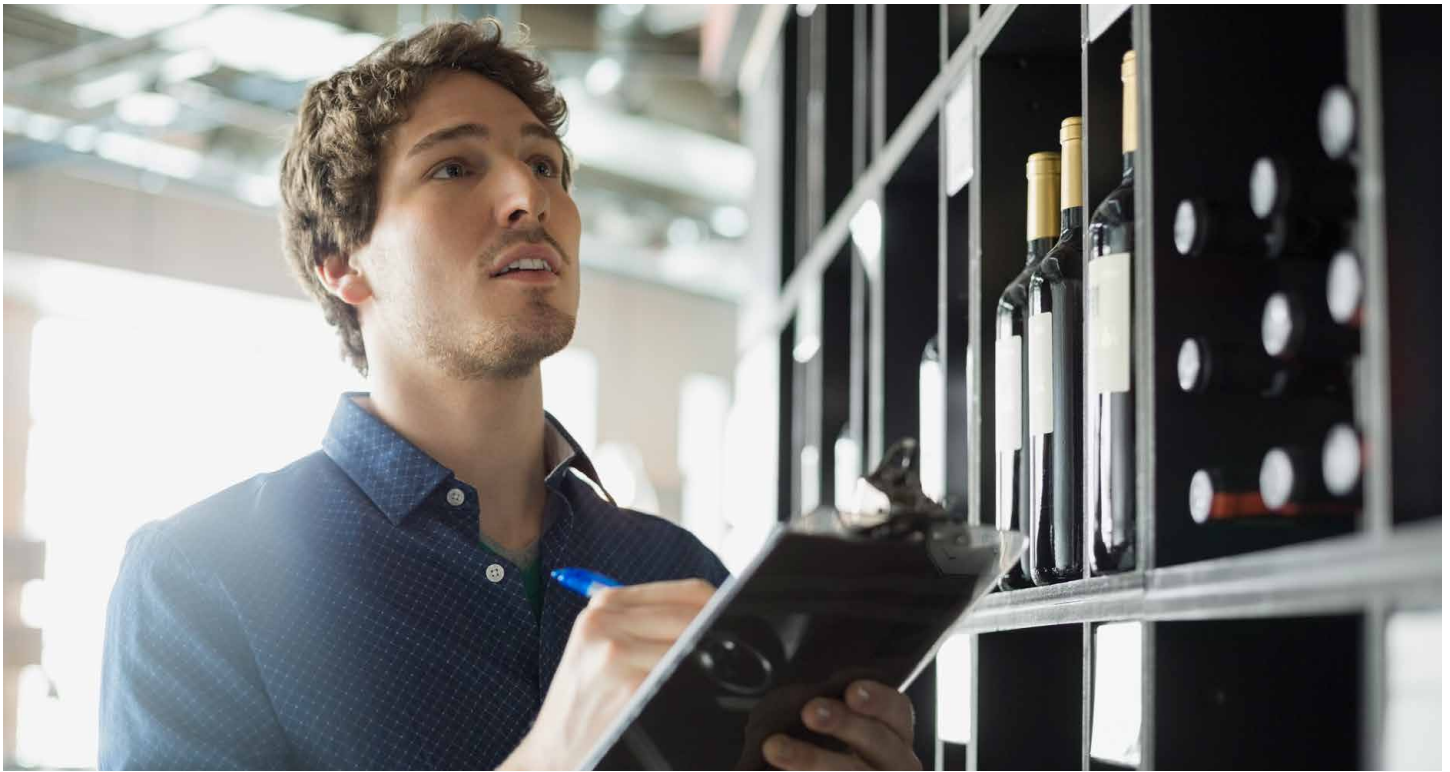
La mise en récit peut aussi illustrer efficacement les éventuelles conséquences de l'inertie ou des décisions qui risquent de nuire à l'entreprise à long terme. Lorsque vous relatez ces exemples, ne vous contentez pas d'examiner les chiffres ou le rendement du capital investi; incorporez une dimension humaine. « Par exemple, j'illustre la valeur de l'assurance invalidité en racontant l'histoire véridique d'un employé qui a souffert d'une crise cardiaque et qui n'avait pas d'assurance invalidité. Il a tenté de recourir au régime d'assurance de sa conjointe, mais a appris que les invalidités n'étaient pas couvertes. Les conséquences ont été désastreuses pour sa famille, mais en plus, ses collègues ont eu vent de sa situation. Il a décidé de travailler dans une autre entreprise qui offrait les garanties d'assurance dont il avait besoin, et ses anciens collègues hésitent maintenant à rester au service de son ancien employeur », a raconté M. Fralick.

Leçons à retenir

Ce que les propriétaires conseillent :

« Faites appel à un bon comptable et à des conseillers qui excellent dans les domaines que vous ne maîtrisez pas. »

Les habitudes d'achat à surveiller



Certes, il n'y a pas deux propriétaires d'entreprise identiques, mais le *Rapport sur les petites entreprises de Manuvie de 2016* a néanmoins mis en lumière des habitudes d'achat une fois les résultats divisés par catégorie, par exemple les entreprises familiales et les entreprises à domicile, de même que les entreprises appartenant à des propriétaires de la génération Y ou à des professionnels autorisés (voir les figures 16, 17 et 18). Le cycle de vie de l'entreprise est également déterminant, car la majorité des acquisitions sont effectuées durant les phases de démarrage et de croissance précoce, ou au cours des deux premières années d'activité (voir page 22).

Les propriétaires de la génération Y et les professionnels, par exemple, sont plus susceptibles d'avoir presque tous les sept produits indiqués dans le sondage. Dans certains cas, le taux est considérable, notamment en ce qui a trait à l'assurance invalidité, les régimes de retraite ou d'épargne-retraite, les assurances soins médicaux et les programmes de mieux-être. Les propriétaires de la génération Y et les professionnels autorisés sont également plus susceptibles d'accroître leur portefeuille de produits ou de faire l'acquisition de produits d'une gamme supérieure.

Les entreprises à domicile témoignent aussi d'un fait intéressant. Sans grande surprise, étant donné que bon nombre d'entre elles comptent moins de cinq employés, elles affichent les taux d'adoption et d'acquisition future les plus faibles. Cependant, celles qui ont fait l'acquisition de produits sont constamment plus susceptibles d'accroître leur portefeuille de produits ou de faire l'acquisition de produits d'une gamme supérieure, par rapport à tous les autres répondants qui sont titulaires des produits.

Il est également important de noter qu'à tous les chapitres, les entreprises familiales affichent des résultats inférieurs ou égaux aux résultats globaux en ce qui concerne l'acquisition courante ou future de produits. Elles sont aussi moins susceptibles d'accroître leur portefeuille de produits ou de faire l'acquisition de produits d'une gamme supérieure. Cette tendance traduit-elle un manque d'information ou d'intérêt, voire une abstention de la prise de décision en raison de la dynamique familiale? Les membres du comité consultatif recommandent aux conseillers de se poser des questions de ce type avant les rencontres avec les clients et de garder à l'esprit ces résultats sur les habitudes d'achat lorsqu'ils examinent les besoins courants et non comblés des clients.

FIGURE 16 – L'adoption des produits par les propriétaires de petite entreprise

Les propriétaires de la génération Y et les professionnels sont plus susceptibles de faire l'acquisition des produits dans la plupart des catégories.

	Résultat global	Entreprises familiales	Entreprises à domicile	Génération Y	Professionnels	Entreprises en démarrage
Marge de crédit	69 %	69 %	59 %	65 %	75 %	59 %
Prêt placement	50 %	51 %	39 %	59 %	59 %	50 %
Assurance vie collective	47 %	45 %	36 %	53 %	64 %	49 %
Assurance collective soins médicaux et dentaires	46 %	41 %	36 %	58 %	61 %	49 %
Assurance invalidité collective	45 %	40 %	34 %	51 %	63 %	44 %
Programme de mieux-être collectif	34 %	32 %	28 %	45 %	50 %	39 %
Régime de retraite collectif ou régime d'épargne-retraite collectif	32 %	27 %	29 %	45 %	51 %	42 %

FIGURE 17 – Plan d'adoption de produits par les propriétaires de petite entreprise

Les entreprises familiales sont moins susceptibles d'ajouter des produits à leur portefeuille de produits ou de faire l'acquisition de produits d'une gamme supérieure, surtout par rapport aux entreprises dirigées par des propriétaires de la génération Y.

	Résultat global	Entreprises familiales	Entreprises à domicile	Génération Y	Professionnels	Entreprises en démarrage
Assurance collective soins médicaux et dentaires	24 %	19 %	24 %	44 %	29 %	48 %
Marge de crédit	21 %	20 %	24 %	32 %	11 %	49 %
Assurance vie collective	21 %	13 %	20 %	33 %	23 %	46 %
Régime de retraite collectif ou régime d'épargne-retraite collectif	21 %	18 %	20 %	39 %	30 %	51 %
Prêt placement	17 %	17 %	22 %	35 %	16 %	48 %
Assurance invalidité collective	17 %	11 %	17 %	30 %	21 %	38 %
Programme de mieux-être collectif	16 %	11 %	16 %	37 %	24 %	37 %

FIGURE 18 – Plan d'acquisition de produits d'une gamme supérieure par les propriétaires de petite entreprise

	Résultat global	Entreprises familiales	Entreprises à domicile	Génération Y	Professionnels	Entreprises en démarrage
Programme de mieux-être collectif	71 %	62 %	76 %	86 %	78 %	90 %
Régime de retraite collectif ou régime d'épargne-retraite collectif	69 %	67 %	76 %	82 %	72 %	79 %
Assurance invalidité collective	61 %	58 %	70 %	82 %	69 %	90 %
Assurance vie collective	58 %	49 %	65 %	80 %	66 %	80 %
Assurance collective soins médicaux et dentaires	58 %	53 %	64 %	80 %	65 %	78 %
Prêt placement	55 %	50 %	66 %	73 %	67 %	75 %
Marge de crédit	51 %	47 %	56 %	75 %	61 %	76 %

Comment orienter les conversations sur les produits

Pour les propriétaires d'entreprise, l'abordabilité constitue le principal critère d'acquisition des assurances collectives soins médicaux et dentaires (34 %), devant la couverture et la souplesse (25 %) et la satisfaction des employés (12 %). Parallèlement, la valeur joue un rôle plus important dans d'autres décisions d'achat :

Régime de retraite ou régime d'épargne-retraite : La satisfaction des employés est à égalité avec l'abordabilité (tous deux à 17 %), juste devant les besoins personnels du propriétaire et le désir de sécurité dans l'avenir (15 %).

Produits de placement : Les propriétaires veulent avant tout une preuve de rendement du capital investi ou RCI (33 %), suivie d'assez loin par les besoins personnels (11 %) et la réputation de la société (9 %).

Produits de crédit : Le RCI est encore une fois le critère clé (28 %), loin devant un flux de trésorerie supplémentaire ou un financement (13 %) et la réputation de la société (9 %).

La préoccupation des propriétaires d'entreprise à l'égard du coût constitue un véritable défi pour les conseillers en garanties, particulièrement quand bon nombre d'autres conseillers sont prêts à rivaliser uniquement sur cet élément. « C'est tout à fait le phénomène auquel nous sommes confrontés », a indiqué M. Yip. Que peuvent faire les conseillers pour passer outre au coût afin de parler de la valeur des produits et, ce faisant, d'importants aspects comme l'attraction du talent, la fidélisation et la productivité?

Cela nous ramène à la vente axée sur les besoins, c'est-à-dire la compréhension de l'état d'esprit du client, de son type d'entreprise et de la phase où se situe son entreprise dans le cycle de vie. Ce n'est qu'après que les conseillers seront en mesure d'exploiter la valeur optimale d'un produit au moment opportun au profit du propriétaire, indique le comité consultatif.

Les recommandations peuvent aussi permettre d'amorcer les conversations sur la valeur. « Au bout du compte, c'est la façon dont vous êtes présentés au client qui importe. Une grande partie de ce que nous faisons relativement aux affaires nouvelles à l'heure actuelle provient des recommandations », a confié M. Yip. Même si un nouveau client évoque d'abord le prix, il sera plus disposé à écouter le conseiller parler d'autres facteurs. « Expliquez franchement la portée de votre travail pour vous démarquer de la concurrence. Faites-lui comprendre que vous ne vous contentez pas de lui fournir des soumissions, mais que vous donnez aussi des conseils avisés. »

En tout réalisme, vous aurez peut-être juste assez de temps pour parler du besoin initial du client lors de la première rencontre, et il est probable que c'est à ce moment-là que vous obtiendrez un engagement du client. Si tel est le cas, procurez-vous un Avis d'autorisation et de désignation que vous présenterez aux assureurs pour éviter qu'ils répondent à des demandes de soumissions d'autres conseillers.

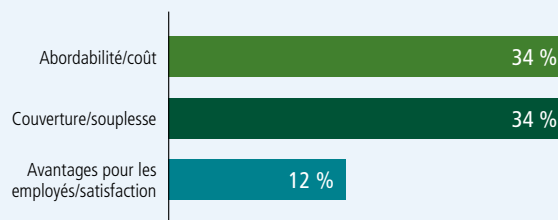
Après la première rencontre, « demandez aux clients l'autorisation d'évaluer leurs besoins plus en profondeur, puis prévoyez une rencontre exploratoire pour en savoir davantage sur divers aspects, notamment

la fidélisation, les exigences syndicales et le nombre de télétravailleurs. Il peut s'agir d'une conversation informelle au cours d'un dîner ou autour d'un café, pour faire plus ample connaissance », a indiqué M. Yip.

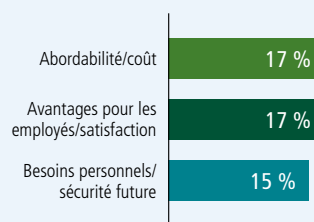
FIGURE 19

Les trois principaux critères des propriétaires d'entreprises pour prendre des décisions d'achat :

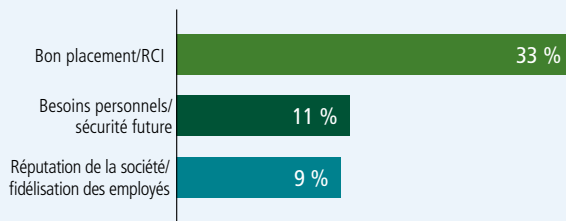
Garanties d'assurance facultative (soins médicaux, soins dentaires, vie, invalidité)



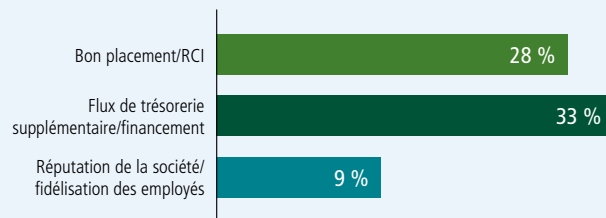
Régime de retraite collectif ou régime d'épargne-retraite collectif



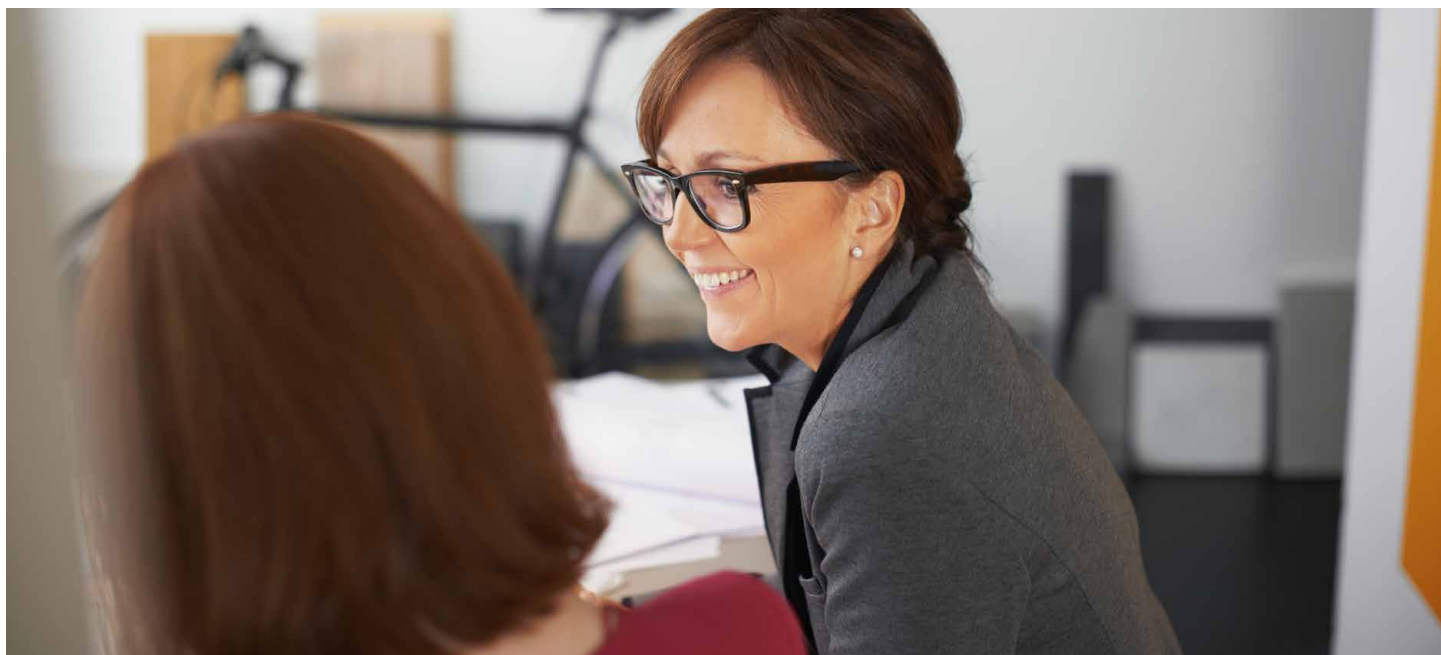
Produits de placement (fonds communs de placement, actions, etc.)



Produits de crédit (prêt hypothécaire, marge de crédit, etc.)



L'œuf ou la poule – les besoins personnels ou les besoins collectifs?



Selon le type ou l'envergure de l'entreprise ou la phase d'activité, l'achat de produits financiers pour répondre à des besoins personnels peut être l'occasion de parler naturellement de l'achat de produits collectifs, et inversement.

Les résultats du sondage indiquent que les propriétaires de petite entreprise sont plus susceptibles de détenir des produits personnels que des produits pour l'entreprise. Par exemple, 76 % d'entre eux sont titulaires d'une assurance vie personnelle et 47 % sont titulaires d'une assurance vie collective. De plus, 67 % d'entre eux détiennent des produits de placement personnel et 42 % détiennent des produits de placement d'entreprise.

Une fois qu'ils ont fait l'acquisition de produits personnels, les propriétaires sont plus disposés à acheter les mêmes produits pour leur entreprise au démarrage. À titre d'exemple, 49 % de ceux qui ont une marge de crédit personnelle ont contracté une marge de crédit d'entreprise au démarrage, par rapport à seulement 27 % de ceux qui n'ont pas de marge de crédit personnelle. De plus, 20 % de ceux qui ont une assurance invalidité personnelle la souscrivent pour leur entreprise au démarrage, par rapport à seulement 8 % de ceux qui n'ont pas d'assurance invalidité personnelle.

Enfin et surtout, une grande majorité des propriétaires sondés sont d'accord pour dire que les besoins personnels les ont motivés à obtenir les produits des catégories suivantes :

- Assurance collective soins médicaux et dentaires (85 % sont d'accord, dont 45 % sont tout à fait d'accord)
- Assurance vie collective (83 % sont d'accord, dont 44 % sont tout à fait d'accord)

- Assurance invalidité collective (81 % sont d'accord, dont 40 % sont tout à fait d'accord)
- Régime de retraite collectif ou régime d'épargne-retraite collectif (82 % sont d'accord, dont 36 % sont tout à fait d'accord)

Les membres du comité consultatif sont d'avis que pour les entreprises à domicile, les entreprises de petite envergure et les entreprises en démarrage en particulier, qui sont moins susceptibles d'avoir des produits collectifs, les produits personnels constituent probablement un bon point de départ. Par contre, il est probable que les entreprises de plus grande envergure préfèrent d'abord parler des produits collectifs. « Les clients ont généralement plus de facilité à dépenser l'argent qui provient de l'entreprise. Par la suite, nous effectuons une analyse des besoins individuels. S'ils n'ont pas encore d'assurance invalidité, c'est toujours le premier produit que je leur présente, parce que personne ne parle d'invalidité. D'après ce que j'ai pu constater, lorsque les clients prennent conscience des risques qu'ils courent en l'absence d'une assurance invalidité, ils commencent réellement à en parler et sont plus disposés à parler de toutes les autres garanties », a indiqué M. Viau.

M^{me} Borody-Siemens est du même avis : « Les propriétaires se pencheront d'abord sur les produits collectifs, car ceux-ci coûtent beaucoup moins cher. Mais vous pouvez dévier la conversation vers ce que ces produits peuvent faire pour eux sur le plan personnel. »

Les résultats viennent renforcer l'idée que pour les propriétaires d'entreprise, la vie n'est pas cloisonnée; ce qui leur arrive dans la vie personnelle a des répercussions sur leur entreprise, et inversement. En faisant personnellement connaissance avec les propriétaires de petite entreprise, les conseillers peuvent dresser des parallèles à l'aide d'exemples de cas vécus pour justifier les recommandations.

Points d'infiltration pour favoriser la réussite

Les résultats du sondage, ainsi que les observations des conseillers chevronnés du comité consultatif, lèvent le voile sur les points d'infiltration supplémentaires suivants pour déceler les besoins non comblés des clients.

Anticipez les jalons

Dans les trois années qui suivent, 35 % des propriétaires de petite entreprise prévoient passer à une structure d'entreprise plus complexe, par exemple de seul propriétaire à société, et 32 % s'attendent à élaborer un plan solide sur la façon de quitter l'entreprise ou de passer le flambeau à d'autres (d'autres jalons sont présentés dans la figure 20). Déterminez à quelles situations vos clients seront amenés à vivre, et prenez l'initiative de leur suggérer une feuille de route pour faciliter leur cheminement.

Tenez-vous prêts à proposer des produits complémentaires

Les conseillers peuvent planifier une gamme complète de produits répondant aux besoins des clients, qu'ils pourront mettre en place dès que les clients seront prêts. « Mieux vaut éviter de tout vendre dès le premier jour, mais si vous suggérez des garanties complémentaires que vous pourrez activer pour ainsi dire dès que le besoin se présente, pourquoi pas? Avec un peu de chance, cela suscitera la curiosité ou l'intérêt du client lors de la rencontre suivante, ou même un an après », a déclaré M. Fralick. Bien souvent, quelque chose survient et une porte s'ouvre. « Un renouvellement est une bonne occasion de parler d'un régime de retraite, par exemple », a suggéré M. Viau.

Leçons à retenir

Ce que les propriétaires conseillent :

« Augmentez vos tarifs. J'étais beaucoup trop timoré lorsque j'ai établi mes tarifs au début. »

Ne perdez pas de vue les besoins du personnel

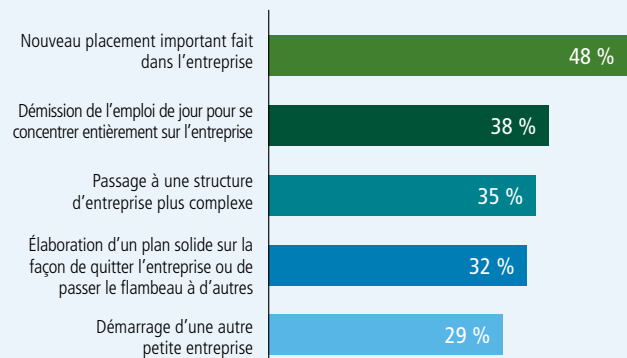
Les petites entreprises comptant 20 employés ou plus sont plus susceptibles de faire l'acquisition de produits, par rapport à celles qui ont moins de 5 employés. Ainsi, 86 % des entreprises comptant au moins 20 employés ont une assurance responsabilité par rapport à 66 % de celles qui comptent moins de 5 employés. De plus, 81 % des employeurs de plus grande envergure ont des marges de crédit par rapport à 58 % des employeurs de petite taille, et 74 % des entreprises de plus grande envergure ont des assurances collectives soins médicaux et dentaires par rapport à seulement 26 % des employeurs de moindre envergure.

Proposez d'effectuer une vérification

« Je demande toujours à faire une vérification et je trouve généralement quelque chose – un risque – qui doit être atténué », a confié M^{me} Zanussi. Par exemple, les employeurs n'ont pas toujours un contrat stipulant le maintien en vigueur des garanties durant une période d'invalidité. En ce qui a trait à l'assurance vie, les conseillers peuvent vérifier les conventions de rachat, a suggéré Jeff Richer. « Examinez les couvertures d'assurance temporaire 10 ans qui en sont à la septième année et expliquez aux clients combien elles leur coûteront s'ils attendent encore trois ans avant de procéder au renouvellement. »

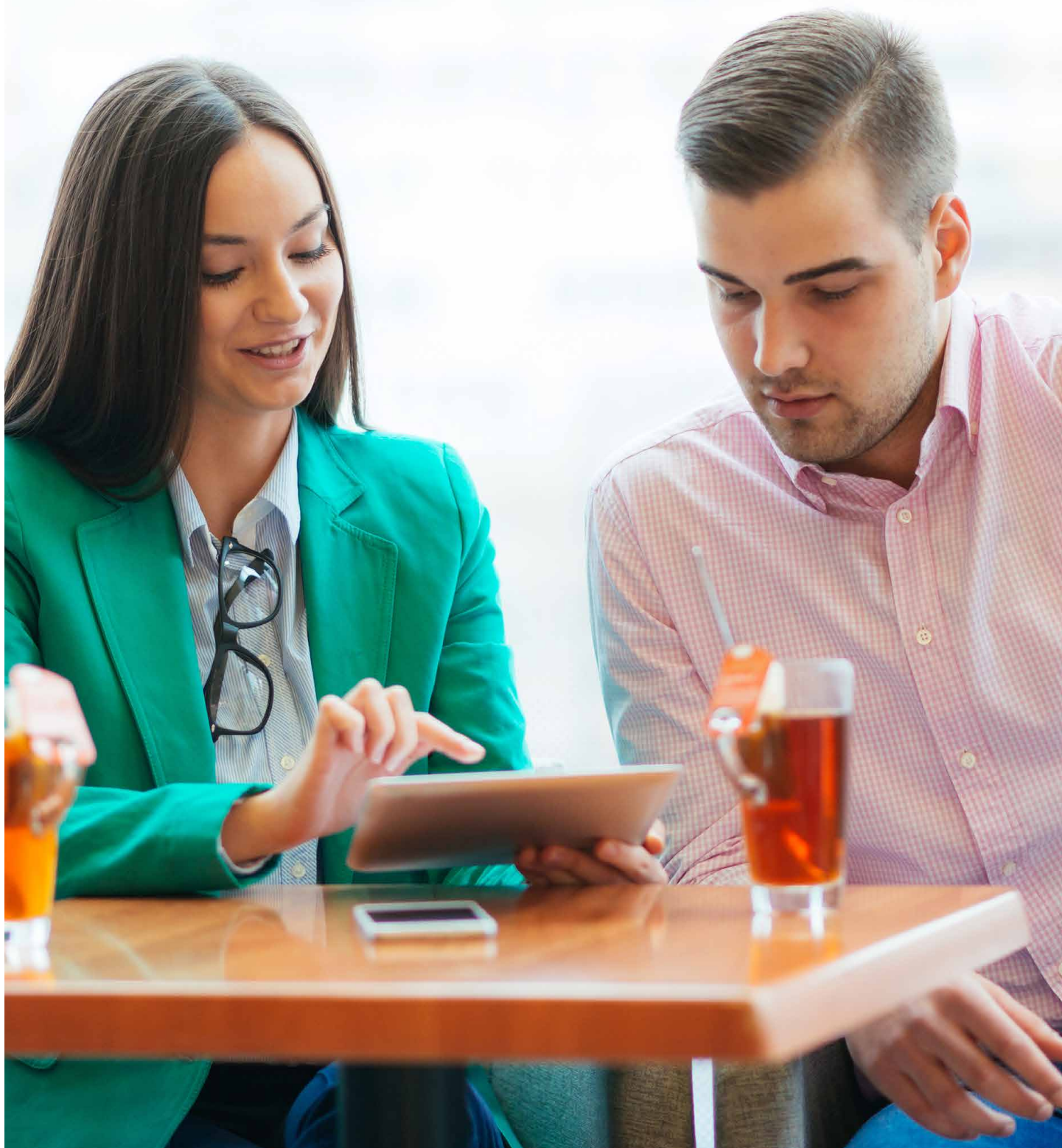
FIGURE 20

Jalons prévus des propriétaires de petite entreprise dans les trois années qui suivent :



SECTION 4

La valeur des conseils



Nous avons tous besoin d'un deuxième avis

Dans le cadre du sondage de cette année, les propriétaires de petite entreprise se sont vu demander quel conseil ils se donneraient au moment du démarrage s'ils pouvaient revenir en arrière. Les réponses à cette question ouverte à développement variaient, mais deux thèmes dominants sont ressortis, à savoir la prise de décisions commerciales prudentes et la demande d'assistance (voir la figure 21).

Parmi ceux qui ont appelé à la prudence en ce qui concerne la prise de décision, plusieurs ont recommandé la patience et l'adoption d'une approche stratégique. Les personnes qui ont souligné l'importance de demander conseil ont expressément recommandé de s'informer davantage sur les finances, de suivre des cours pertinents, de faire du réseautage et d'obtenir un deuxième avis.

Par la suite, la majorité des propriétaires de petite entreprise ont révélé que le désir d'être rassuré persistait jusqu'à aujourd'hui. En effet, 62 % de tous les répondants ont déclaré qu'ils aimeraient avoir davantage confiance en eux en ce qui concerne la prise de décisions concernant l'entreprise. Près du tiers (29 %) sont totalement ou fortement d'accord avec cet énoncé et ce taux monte à 44 % parmi les propriétaires d'entreprises en démarrage.

Ces résultats donnent matière à réflexion, particulièrement si l'on tient compte du fait que les propriétaires d'entreprise créent leur propre entreprise principalement pour être leur propre patron (voir page 8). Bien que les propriétaires de petite entreprise soient motivés par l'envie de prendre eux-mêmes les décisions au début, les résultats du sondage indiquent qu'une aide supplémentaire leur aurait été utile.

« Être son propre patron ne veut pas dire tout savoir, mais ce n'est pas facile pour les conseillers d'intervenir avant que les propriétaires soient prêts à le réaliser par eux-mêmes et se rendent compte qu'ils sont plus forts lorsqu'ils s'allient à d'autres experts », a souligné M. Yip.

Comment les conseillers désireux de consolider les liens – et en définitive, de les faire fructifier – peuvent-ils capter l'attention des propriétaires? Tout revient à la question de la valeur des conseils donnés gracieusement. Au sens propre, parfois. « Vous êtes là pour les conseillers, même si vous n'en retirez aucun avantage. Par exemple, si votre rencontre porte sur les garanties d'assurance, mais qu'au cours de la conversation, le client mentionne qu'il a des problèmes liés à la comptabilité, recommandez-lui un comptable en qui vous faites confiance », a expliqué M. Richer.

Les autres membres du comité consultatif abondent dans son sens. « J'obtiens de bons résultats en présentant de nouveaux clients à mon réseau de teneurs de livres, de comptables, d'avocats et d'autres experts, selon les besoins des clients. Si je le peux, je leur présente un autre propriétaire de petite entreprise exerçant dans le même

domaine, pour leur permettre de faire du réseautage. Les gens veulent savoir que vous vous préoccupez d'eux avant de se soucier de vos compétences », a expliqué M. Smith.

Rien ne vaut l'honnêteté

La question du réseautage permet de soulever un autre principe qui est déterminant pour gagner la confiance des propriétaires plus tôt : la transparence. « Si vous n'êtes pas en mesure de les aider, dites-le-leur et recommandez-leur la bonne personne. Ne vous embourbez pas dans une situation difficile juste pour conclure la vente. Les propriétaires ne manqueront pas de s'en rendre compte », a indiqué M. Richer.

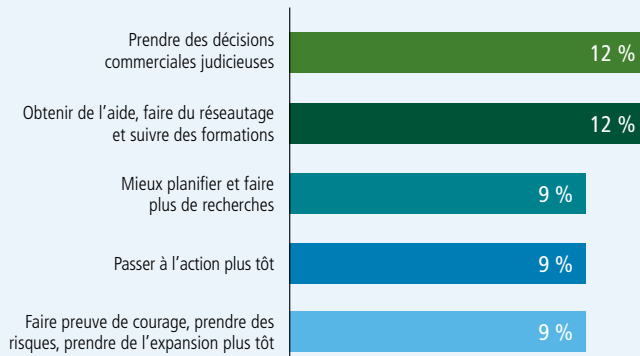
Les conseillers peuvent aussi proposer une analyse initiale gratuite des activités. Si vous recensez des besoins ou des problèmes, le potentiel de revenu est là. Autrement, faites un suivi six mois plus tard pour voir si les besoins ont changé. « Il n'y a aucun problème à donner des conseils gratuitement. Je crois fermement au karma en affaires. Si vous offrez votre aide de façon inconditionnelle, vous finirez par recevoir quelque chose en retour d'une façon ou d'une autre », a ajouté M. Richer. En effet, selon son expérience, environ la moitié des personnes qui ont reçu des conseils gratuitement deviennent des clients en l'espace d'un an, voire deux ans dans de nombreux cas.

Un dernier mot des membres du comité consultatif sur les conseils gratuits : si les clients y sont indifférents au début ou si leur enthousiasme semble se refroidir, n'y voyez rien de personnel. Même les meilleures suggestions peuvent être mises aux oubliettes lorsque le propriétaire doit concentrer toute son attention sur les activités principales. Ne renoncez pas et essayez à nouveau. « De nombreux propriétaires d'entreprise oublient complètement; ce n'est pas pour faire affront au conseiller. Persistez et rappelez aux clients que vous voulez vraiment travailler avec eux », a indiqué M. Richer.

FIGURE 21

Nous avons posé la question suivante aux propriétaires d'entreprise : Si vous pouviez revenir en arrière, quel conseil vous donneriez-vous, si vous démarriez votre entreprise aujourd'hui?

Cinq principales réponses



Propriétaires d'entreprises

Futurs clients

Un peu plus du tiers des propriétaires de petite entreprise (38 %) ont indiqué qu'ils n'ont pas encore collaboré avec un conseiller financier attiré à l'entreprise et ce taux augmente à 58 % parmi ceux qui ont moins de 5 employés. Près de la moitié (47 %) des baby-boomers n'ont pas encore consulté un conseiller d'affaires. Mais il y a une bonne nouvelle : sur tous les propriétaires qui ne collaborent pas avec un conseiller d'affaires actuellement, 34 % prévoient le faire à un moment donné et le taux grimpe à 55 % parmi les propriétaires de la génération Y et à 60 % parmi les propriétaires d'une entreprise en démarrage.

Au chapitre personnel, les propriétaires de petite entreprise semblent plus disposés à demander conseil. Trente-trois pour cent d'entre eux n'ont pas encore sollicité les services d'un conseiller financier personnel et le taux augmente à 49 % parmi les entreprises comptant moins de 5 employés. Cependant, près de la moitié (43 %) prévoient faire appel à un conseiller financier personnel à un moment donné, le taux passant à 60 % parmi les propriétaires de la génération Y, à 64 % parmi les propriétaires d'une entreprise en démarrage et à 59 % parmi les propriétaires d'une entreprise en phase de croissance précoce.

Ces résultats concordent avec l'expérience personnelle des membres du comité consultatif. « Travailler avec les gens qui sont ouverts à cette idée. Il vaut mieux rechercher des clients qui ont l'esprit ouvert, y compris ceux qui pourraient être intéressés, mais ne peuvent pas le faire tout de suite. Communiquez de nouveau avec eux six mois ou même un an plus tard », a conseillé M. Smith.

« Il faut rechercher des signes indiquant que les circonstances ont changé. Mettez en place un système pour faire en sorte que votre nom leur vienne à l'esprit lorsqu'ils pensent à ce besoin », a ajouté M^{me} Borody-Siemens.

Des partenaires dès le départ

À quel moment les propriétaires de petite entreprise commencent-ils à solliciter l'aide d'un conseiller? Les résultats du sondage de cette année dressent un constat intéressant.

Pour les besoins de l'entreprise

Parmi les 60 % de propriétaires de petite entreprise qui ont travaillé au moins une fois avec un conseiller d'affaires, 50 % ont d'abord fait appel au conseiller avant de démarrer l'entreprise ou au moment du démarrage. Le taux grimpe à 69 % parmi les propriétaires de la génération Y. Vingt-quatre pour cent de tous les propriétaires l'ont fait dans les 12 mois suivants et 15 %, dans les 5 ans suivants.

En moyenne, les propriétaires attendent donc 15 mois avant de faire appel à un conseiller – et bon nombre de décisions d'achat auront alors déjà été prises (voir la figure 12). Si l'on envisage la question sous un autre angle cependant, en fonction d'une médiane, il faut compter seulement trois mois avant que « la plupart », c'est-à-dire au moins la moitié de tous les propriétaires, commencent à consulter un conseiller. L'écart relativement grand entre la période de 3 mois et la période de 15 mois indique qu'un nombre notable de propriétaires attendent plusieurs années avant de faire appel à un conseiller.

Les membres du comité consultatif ont également mis en garde les conseillers contre le fait que les nouveaux propriétaires font souvent appel à eux pour des opérations ponctuelles et ne demandent aucunement conseil avant très longtemps. L'objectif consiste à



convertir ces acheteurs ponctuels en mode réactif en clients à long terme en mode proactif.

Pour les besoins personnels

Soixante-quatre pour cent des propriétaires de petite entreprise ont consulté un conseiller financier personnel au moins une fois. Quarante-trois pour cent d'entre eux l'ont fait avant de démarrer leur entreprise ou au moment du démarrage, et le taux grimpe à 59 % parmi les propriétaires d'une entreprise en démarrage et à 55 % parmi les propriétaires de la génération Y. Par ailleurs, 26 % l'ont fait dans un délai de 12 mois et 16 %, dans un délai de 5 ans.

En moyenne, les propriétaires attendent environ 19 mois avant de faire appel à un conseiller personnel pour la première fois. Toutefois, si l'on regarde la médiane, le délai est là encore de trois mois seulement, soit le même délai que pour les conseillers d'affaires. Une fois encore, cela atteste d'un nombre important de propriétaires qui attendent plusieurs années avant de consulter un conseiller pour la première fois.

L'effet de halo

De toute évidence, les propriétaires de petite entreprise qui collaborent actuellement avec des conseillers d'affaires accordent de la valeur aux conseils qu'ils reçoivent, mais pas autant qu'aux conseils qu'ils reçoivent de leur comptable.

Près de deux tiers des propriétaires (64 %) considèrent les conseils de leur comptable comme étant très utiles. Les conseillers ont également obtenu de bons scores. Environ la moitié des propriétaires ont indiqué que les conseils qu'ils ont reçus des courtiers d'assurance (51 %), des conseillers indépendants (49 %) et des conseillers dans une banque ou une coopérative de crédit (47 %) étaient très utiles (voir la figure 22).

De même, lorsqu'on leur a demandé à qui ils se fiaient le plus pour des conseils d'affaires, les propriétaires de petite entreprise ont répondu qu'ils étaient plus susceptibles de se fier aux comptables d'abord (44 %), puis aux conseillers dans une banque ou une coopérative de crédit (41 %), aux conseillers en régimes d'avantages sociaux collectifs (39 %) et aux courtiers d'assurance (38 %).

Les résultats font ressortir l'influence des comptables et les avantages dont les conseillers bénéficieraient en établissant des liens positifs avec les comptables de leurs clients. Le comité consultatif propose les conseils suivants pour consolider les liens avec des comptables réputés :

Contribuez à la simplification des activités

Trouvez des moyens de faciliter la vie du client et du comptable. Par exemple, apportez votre aide relativement au flux constant de documents se rapportant aux impôts.

Donnez-leur un coup de pouce

Une fois que vous avez confiance dans les compétences du comptable, recommandez-le à d'autres clients sans rien attendre en retour.

Demandez-leur leur avis

Lorsque vous planifiez les solutions possibles pour une entreprise, envisagez de demander au comptable ce qu'il en pense. « Il peut non seulement donner son avis en tant que comptable, mais aussi faire des suggestions en tenant compte des situations auxquelles le client a déjà fait face », a dit M. Pritchard.

Pensez en fonction du rendement du capital investi

Les comptables sont formés pour prêter attention aux coûts et au flux de trésorerie. Tenez-vous donc prêts à expliquer la valeur des solutions que vous recommandez à vos clients.

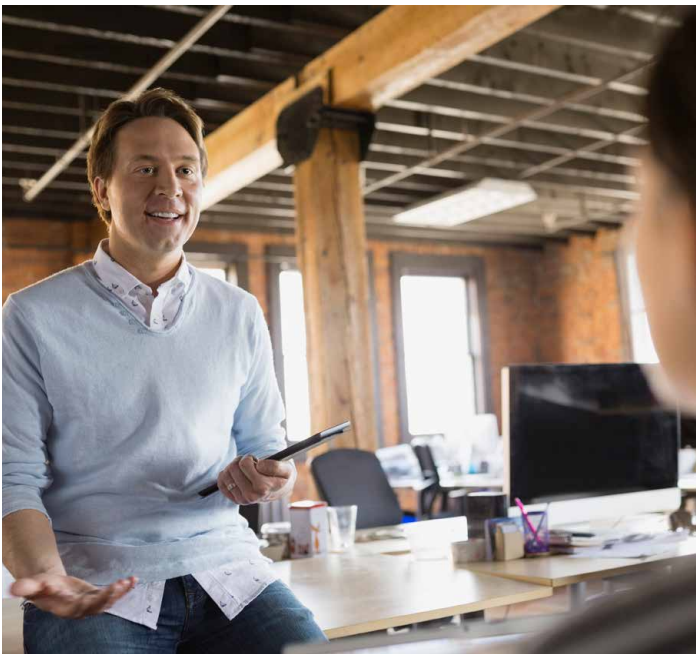
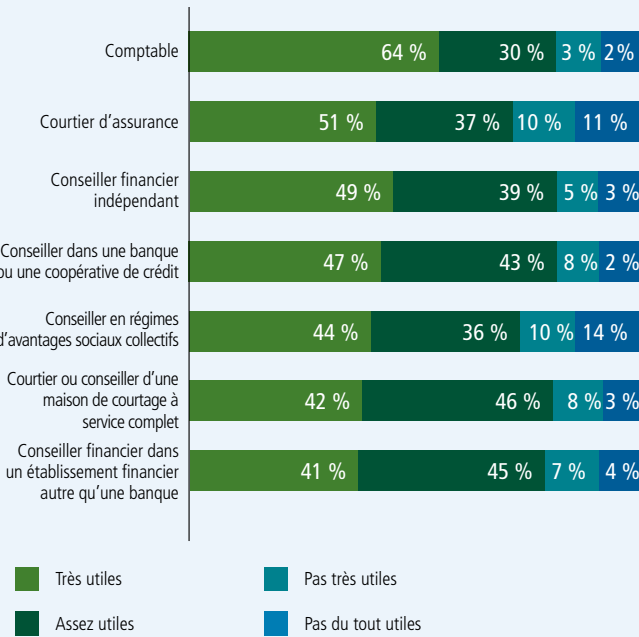


FIGURE 22

La valeur est subjective

Dans quelle mesure les propriétaires de petite entreprise pensent-ils que les conseils provenant des conseillers d'affaires suivants sont utiles?



L'avantage d'avoir du recul

Les propriétaires de petite entreprise ont plus tendance à accorder de la valeur aux conseils extérieurs qui découlent de situations, de priorités ou de défis personnels. Les résultats du sondage de cette année indiquent l'existence de plusieurs points d'infiltration pour susciter les dialogues et approfondir les liens.

À quels défis sont-ils confrontés?

Les trois plus grands défis auxquels sont confrontés les propriétaires de petite entreprise sont le flux de trésorerie (34 %), la conciliation travail-famille (29 %) et le marketing (16 %), avec des fluctuations selon la phase où ils se situent dans le cycle de vie de l'entreprise (voir page 23). En ce qui a trait à la conciliation travail-famille, 38 % des propriétaires consacrent plus de temps que prévu à l'entreprise, et le taux grimpe à 60 % parmi les propriétaires d'une entreprise en démarrage et à 49 % parmi les propriétaires de la génération Y.

Ont-ils le goût du risque?

Un propriétaire sur cinq (21 %) aime prendre plus de risques pour récolter de plus gros avantages, et le taux augmente à 41 % parmi les propriétaires d'une entreprise en démarrage. Environ un tiers (38 %) est totalement ou fortement d'accord avec l'énoncé selon lequel ils sont à l'aise avec le montant de leurs dettes, et une proportion presque égale de propriétaires (33 %) n'est pas à l'aise avec le montant de leurs dettes.

Où en sont-ils par rapport à leurs objectifs?

Vingt pour cent des propriétaires de petite entreprise ont indiqué être significativement plus en avance que prévu pour ce qui est de la croissance et du développement de l'entreprise, et le taux augmente à 40 % parmi ceux qui aiment prendre plus de risques pour récolter de plus gros avantages. Vingt-cinq pour cent des propriétaires ont déclaré être légèrement en avance et 34 % ont déclaré être exactement là où ils pensaient être. Ving-et-un pour cent des propriétaires ont dit être en retard par rapport à ce qu'ils avaient prévu.

Leçons à retenir

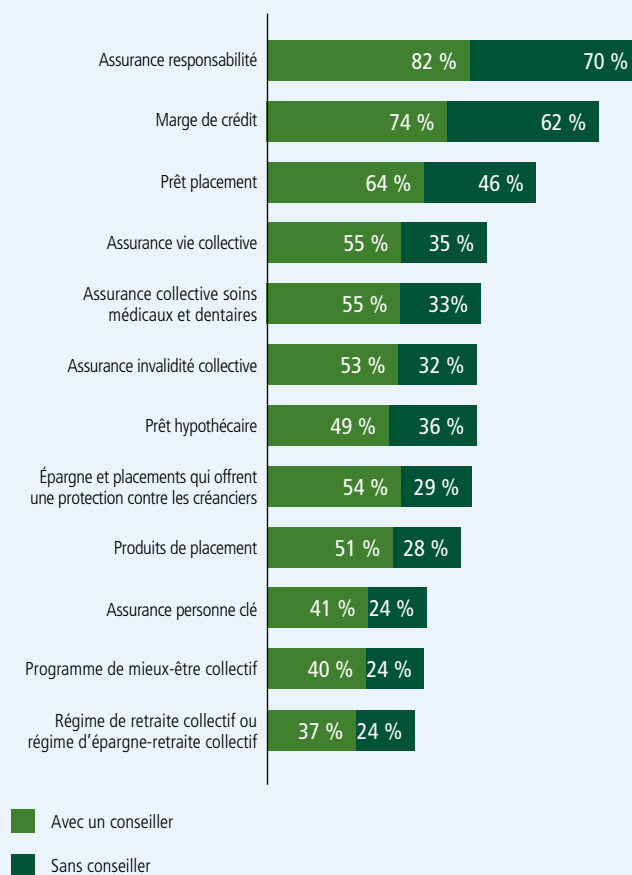
Ce que les propriétaires conseillent :

« Soyez plus audacieux et prenez plus de risques.
Ne craignez pas de vous exposer à une
petite dose de danger. »

FIGURE 23

Conseil : Chaque geste compte, si petit soit-il

Les propriétaires d'entreprise sont plus susceptibles de faire l'acquisition de produits importants avec l'aide d'un conseiller.



SECTION 5

Passer à la vitesse supérieure



À propos de Manuvie

Manuvie, groupe mondial et chef de file des services financiers, offre des solutions avant-gardistes pour aider les gens à prendre leurs grandes décisions financières. Elle exerce ses activités sous les noms John Hancock aux États-Unis et Manuvie ailleurs dans le monde. Elle propose des conseils financiers ainsi que des solutions d'assurance et de gestion de patrimoine et d'actifs à des particuliers, à des groupes et à des institutions. À la fin de 2015, elle comptait environ 34 000 employés, 63 000 agents et des milliers de partenaires de distribution au service de 20 millions de clients.

À la fin de juin 2016, son actif géré et administré se chiffrait à 934 milliards de dollars canadiens (718 milliards de dollars américains) et, au cours des 12 mois précédents, elle avait versé à ses clients plus de 25,4 milliards de dollars en prestations, en intérêts et sous d'autres formes. Elle exerce ses activités principalement en Asie, au Canada et aux États-Unis, où elle est présente depuis plus de 100 ans. Son siège social mondial se situe à Toronto, au Canada, et elle est inscrite aux bourses de Toronto, de New York et des Philippines sous le symbole « MFC », ainsi qu'à la Bourse de Hong Kong (SEHK) sous le symbole « 945 ». Manuvie est présente sur Twitter sous le nom @ManulifeNews ainsi que sur le Web aux adresses **manuvie.com** et **johnhancock.com**.

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

Le Centre de solutions pour les PME
www.voyezgrandaveclespme.ca

Aidez vos clients à prendre une autre décision d'affaires avisée
www.decisionaffairesavisee.ca

