

# Se faire aider

SÉRIE PARTENAIRES EN AFFAIRES

- Quand vous avez besoin d'aide
- Où trouver de l'aide
- Ressources supplémentaires



# Les bons conseils se trouvent partout

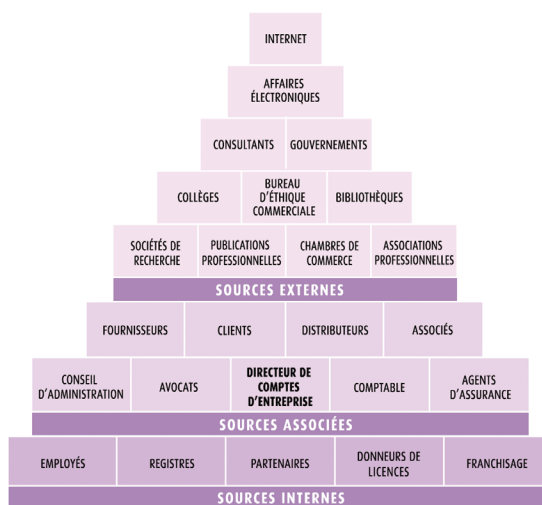
## Situation

*En tant qu'entrepreneur ou que propriétaire d'entreprise, votre autonomie vous porte sans doute à faire les choses à votre façon. À bien y penser, tout ce chemin, vous l'avez parcouru presque seul. Par contre, il y a eu des moments où vous auriez apprécié un coup de main, de l'aide, du soutien. Mais vous ne saviez pas où chercher, à qui vous adresser. Quoi qu'il en soit, vous comprenez que vous aurez sans doute besoin d'aide si vous voulez maintenir vos bons résultats à mesure que vos affaires prendront de l'expansion.*

## Solution

*À BMO<sup>MD</sup> Banque de Montréal, nous nous sommes donné le mandat d'aider les entreprises canadiennes à croître et à réussir. L'objet de cette brochure est de vous suggérer des personnes ou organismes susceptibles de vous venir en aide. Certaines sources peuvent paraître évidentes, mais il vaut la peine de toutes les considérer, selon la situation. Pour simplifier votre recherche, nous les avons divisées en trois catégories :*

1. Sources internes;
2. Sources associées;
3. Sources externes.



## Sources internes

### Employés

Par leurs connaissances, leur expérience et l'aide qu'ils peuvent apporter, les employés constituent un vaste réservoir qu'il faut savoir exploiter.

- Organisez des réunions d'équipe toutes les semaines, les deux semaines ou les mois avec les superviseurs et demandez-leur de rencontrer leurs employés pour exposer les problèmes et recueillir les points de vue et les suggestions.
- Faites participer vos employés à l'établissement du budget et des objectifs, ainsi qu'à la planification, dans le cadre de réunions trimestrielles sur le rendement et la stratégie; partagez l'information avec eux.
- Confiez à vos employés des responsabilités et des tâches qui leur permettront de se réaliser. Accordez-leur une autonomie raisonnable dans l'exécution du travail, à condition qu'ils obtiennent les résultats souhaités. Prévoyez des étapes et des points de contrôle pour surveiller leur progression.
- Soyez à l'affût des talents particuliers chez vos employés. Pour les encourager à se perfectionner, subventionnez la formation en totalité ou en partie, organisez des ateliers, y compris avec des fournisseurs, et des séminaires d'échange d'information entre employés. Vous devriez observer une amélioration du rendement et des relations de travail.
- Exprimez votre appréciation du travail bien fait par la mise en place de programmes de reconnaissance et par l'attribution de primes de rendement individuelles et collectives (encouragements financiers, congés, repas, etc.). Ce sont d'excellentes sources de motivation

## Registres et statistiques

Bien tenus, les registres et les statistiques peuvent être très utiles. Les statistiques indiquent comment la situation évolue; leur analyse permet d'en découvrir les raisons.

Hors contexte, les statistiques n'ont parfois aucun sens. L'utilisation efficace des registres implique la comparaison, la détermination des cycles et l'étude des résultats positifs et négatifs. L'éclairage obtenu peut permettre de dégager des tendances lourdes :

- **Tendances dans le temps** (*les ventes ont progressé dans le mois par rapport au même mois l'an dernier*)
- **Tendances générales** (*les ventes sont inférieures au budget, elles augmentent plus rapidement que la moyenne du secteur, ainsi de suite*).

Si possible, employez des pourcentages pour souligner les changements et faciliter les comparaisons.

Commencez par vos états comptables. Établissez des comparaisons par rapport au budget, aux états financiers de l'année précédente, à la concurrence et aux moyennes du secteur.

- À partir de l'**état des résultats**

- Ventes
- Bénéfice brut
- Frais de vente
- Frais généraux
- Bénéfice avant impôts

- À partir du **bilan**

- Rotation des stocks
- Délai moyen de règlement des comptes clients ou fournisseurs
- Fonds de roulement
- Ratio d'endettement
- Rendement du capital investi

Toutes les entreprises ont des indicateurs qui reflètent leur bonne ou mauvaise santé. Ces signes n'apparaissent pas toujours dans les dossiers courants.

- En plus des comptes clients à recouvrer ou des comptes fournisseurs en retard, prenez en considération commandes en souffrance, plaintes des clients, absentéisme et roulement de personnel.
- Déterminez quels sont les indicateurs sensibles de votre secteur d'activité et surveillez-les chaque mois, semaine ou, en période de crise, chaque jour (à ce sujet, voir la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Mesurer le rendement*).

## Coentreprises, franchises, licences, partenaires stratégiques

À l'interne, l'aide peut souvent provenir d'une collaboration ou d'une entreprise intermédiaire capable de potentialiser vos forces et de combler vos faiblesses. Une coentreprise, un partenaire, un franchiseur ou un donneur de licence quel qu'il soit peut être utile dans les domaines suivants :

- Marketing – Nouveaux produits, recherche de points de vente, marchés, canaux de distribution, clients ou listes de clients, image et notoriété de l'entreprise, données sur le marché et pistes.
- Gestion – Offre l'avantage de l'expérience en gestion, propose des méthodes de formation du personnel, introduit des systèmes et des instruments de contrôle.
- Finances – Directement, par des investissements ou des prêts. Indirectement, par la signature conjointe de baux, l'offre de garanties aux prêteurs ou aux fournisseurs, la crédibilité évoquée par leur nom et leur réputation.



N'écarter aucune idée d'emblée. La plupart des suggestions des employés ont du mérite. Parfois, il faut simplement savoir les observer de plus près.

## Sources associées

Cette catégorie de sources d'aide comprend des gens qui connaissent votre entreprise, sans être ses employés.

### Votre directeur de comptes d'entreprise

En plus de lui confier vos affaires habituelles, vous devriez faire appel à l'expérience pratique de votre directeur de comptes et à sa capacité d'accéder aux renseignements suivants :

- Conjoncture économique générale;
- Tendances régionales et sectorielles;
- Occasions en matière de commercialisation ou de nouveaux produits;
- Autres pistes de recherche pour obtenir de l'aide, financière ou non, y compris les mises en rapport et les recommandations, au besoin;
- Évaluation du crédit et de fournisseurs.

N'oubliez pas que votre directeur de comptes tire profit de votre succès. Et s'il n'a pas de réponse à votre problème, quelqu'un d'autre dans son groupe ou son réseau pourra certainement vous aider.

### Comptable ou auditeur (auparavant, vérificateur)

Un comptable indépendant peut vous aider de diverses façons, notamment en :

- établissant des systèmes et des instruments de contrôle;
- vous conseillant sur la fiscalité des particuliers et des entreprises;
- indiquant des sources possibles de financement;

- préparant les demandes de crédit;
- remplissant les déclarations de revenus;
- prévoyant les flux de trésorerie (à ce sujet, voir la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Planifier les flux de trésorerie*).

## Conseil d'administration (si l'entreprise est constituée en société)

Bien choisis, les membres du conseil d'administration d'une entreprise font profiter celle-ci de leurs connaissances et de leur expertise.

- Faites appel aux membres du conseil pour vérifier votre jugement et disposer de compétences auxquelles vous n'auriez normalement pas accès.
- Les membres peuvent fournir de l'information sur les secteurs d'activité et une expertise particulière, vous faire profiter de leurs relations et de pistes, et vous broser un portrait objectif.
- Songez aux professionnels suivants dans la composition de votre conseil :
  - banquiers à la retraite;
  - avocats, comptables;
  - fonctionnaires à la retraite;
  - personnel enseignant d'une université
  - gens d'affaires actifs.
- Cherchez à bien marier les personnalités, les expériences et les relations, et méfiez-vous des conflits d'intérêts.
- Prévoyez des réunions périodiques, disons quatre à six par année. À chacune d'elles, réservez du temps pour discuter tour à tour de sujets particuliers : marketing et planification des produits, planification du personnel, budget annuel, comptabilité et contrôles.
- Un bon conseil d'administration mérite des honoraires. N'oubliez pas : vous gérez, mais le conseil dirige! Son rôle consiste à protéger l'entreprise lorsque ses dirigeants ne parviennent pas à dégager une vue d'ensemble.



Comme votre directeur de comptes d'entreprise est en contact avec divers types d'entreprises, son expérience peut souvent être utile.

## Avocat

La plupart des entreprises ont recours aux services d'avocats pour démarrer leurs activités. Par la suite, la consultation se limite aux questions d'ordre juridique. Un avocat peut aussi être utile pour :

- Proposer des sources de financement de rechange, particulièrement des investisseurs privés;
- Les relations politiques;
- Les réunions du conseil et le recrutement de membres;
- Les conseils à propos des obstacles juridiques qui pourraient se dresser bien avant la signature des documents, dans le cadre d'une entente.

## Clients

Votre entreprise dépend de ses clients, peu importe que vous ayez votre propre équipe de vente ou que vous fassiez appel à des distributeurs ou à des grossistes.

- Maintenez le dialogue avec vos clients; informez-vous si votre produit répond bien à leurs besoins.
- Définissez votre clientèle; vos dossiers devraient vous permettre d'établir et de tenir à jour le profil de vos clients.

## Fournisseurs

Il est dans l'intérêt de vos fournisseurs de vous aider le plus possible. Comptez sur eux pour :

- connaître les conditions de l'industrie, y compris la concurrence et l'orientation à prévoir, la nouvelle réglementation;
- savoir ce qui se fait de nouveau concernant les matériaux, les modèles, les méthodes de production;
- vous renseigner sur vos concurrents\*.

## Agent d'assurance

L'agent d'assurance générale et d'assurance vie a son utilité; il peut vous mettre en contact avec des relations, des clients potentiels et des investisseurs dans votre région.

## Sources externes

Même si elles sont les plus éloignées de vous personnellement, ces sources offrent le potentiel d'aide le plus vaste et le plus diversifié.

## Associations professionnelles

Si des membres de votre secteur d'activité ont formé une association, songez à y adhérer et à y jouer un rôle actif. Les associations sont une bonne source d'information et de relations.

## Clubs d'affaires et chambres de commerce

- Des gens influents fréquentent les clubs d'affaires, les groupes d'intérêt ou les comités.
- Multipliez les rencontres et les apprentissages au cours des ateliers, des séminaires, des déjeuners et des missions commerciales de la chambre de commerce.
- Vous pourrez recueillir de nombreuses cartes professionnelles; conservez-les à titre de référence.

## Bureau d'éthique commerciale et agences locales d'évaluation du crédit

- Informez-vous sur vos nouveaux clients auprès des agences locales et tirez profit de l'expérience des autres. Le bureau d'éthique commerciale peut aussi vous conseiller sur les règles de conduite à observer.
- Assurez-vous que la firme qui s'occupe de vos activités de crédit et de recouvrement est membre de l'agence d'évaluation du crédit de votre région ou de votre industrie.
- Consultez le site [bbb.org](http://bbb.org) pour obtenir des conseils et des renseignements utiles sur l'éthique commerciale, entre autres sujets.



Un mot d'encouragement est souvent plus gratifiant qu'une prime en argent. Rappelez à vos employés combien vous les appréciez.

## Gouvernements

En plus d'accorder des prêts et des subventions, le gouvernement canadien met une panoplie de programmes à la disposition des PME. L'aide gouvernementale vise généralement à créer ou à préserver des emplois, à stimuler les exportations, à promouvoir la fabrication locale, à encourager la recherche technique ou à favoriser le perfectionnement. Si vous avez de la difficulté à trouver le bon programme, informez-vous auprès de votre député fédéral ou provincial.

\* Sous réserve des lois en matière de protection de la vie privée et de confidentialité.

## Banque de développement du Canada (BDC)

Implantée partout au Canada grâce à un réseau de plus de 80 succursales, la BDC offre dans les deux langues officielles des services financiers, des services de consultation, du financement subordonné et du capital de risque. Elle s'intéresse particulièrement aux secteurs des entreprises en émergence et exportatrices. L'information est accessible sur le site [bdc.ca](http://bdc.ca).

## Ministères provinciaux de l'industrie et du commerce

Chaque province compte un ministère de l'industrie et du commerce ou l'équivalent. Si le nom varie, les objectifs sont généralement les mêmes. N'hésitez pas à le consulter pour vous renseigner sur la réglementation, les tendances et les marchés. Vous pourriez même avoir droit à une subvention provinciale pour réaliser une étude de marché. Les sites Web des ministères proposent une foule de renseignements utiles et des liens vers d'autres ressources.

## Statistique Canada

Presque toutes les données imaginables se trouvent à Statistique Canada. Son site Web ([statcan.gc.ca](http://statcan.gc.ca)) offre une mine de renseignements : recensement, statistiques quotidiennes, profils des régions, publications sur Internet, bases de données en ligne, etc.

## Universités et collèges et cégeps

Nombre d'universités, de collèges et de cégeps organisent à l'intention des entreprises des séminaires qui durent une journée ou une fin de semaine. Certaines écoles commerciales proposent les conseils de leurs étudiants aux petites entreprises. Téléphonnez au doyen, ou consultez le site Web de ces établissements pour savoir ce qui s'offre près de chez vous. Vous trouverez à [aucc.ca](http://aucc.ca) des liens vers la plupart des sites Web des universités canadiennes.



## Consultants, sociétés de recherche

Les consultants et les sociétés de recherche perçoivent des honoraires professionnels. Selon le mandat que vous désirez confier et la nature du problème, cette forme d'aide peut être la plus coûteuse ou la plus économique. Ces sources sont placées en fin de liste parce que vous devriez avoir épuisé toutes les autres formes d'aide avant d'y recourir.

## Bibliothèques

La bibliothèque locale ou celle de l'université ou du collège renferme un savoir illimité. Le personnel de la bibliothèque vous sera d'un précieux secours pour orienter vos recherches. Souvent, vous aurez accès en ligne à des collections et à d'autres ressources. Un bon point de départ pour votre consultation : le site Web de Bibliothèque et Archives Canada à [collectionscanada.ca](http://collectionscanada.ca), à partir d'un sujet comme « aide à l'entreprise ».

## Publications professionnelles

La presse professionnelle publie quantité de données : tendances du marché, nouveaux produits et services, articles pratiques, etc. La plupart des publications ont une version en ligne, où elles proposent généralement une couverture plus complète et des liens vers des renseignements généraux et connexes. Beaucoup répondent aussi aux questions des internautes et tiennent une bibliothèque.

## Internet

Apprenez à vous servir des moteurs de recherche comme Yahoo! et Google. Ces assistants virtuels peuvent vous aider à exploiter l'information du cyberspace, en perpétuelle expansion. Découvrez comment utiliser leurs options pour circonscrire le champ de vos recherches. L'information obtenue peut provenir de sources diverses, allant des groupes d'intérêt amateurs aux bibliothèques universitaires en passant par les associations professionnelles. Vous risquez aussi de trouver beaucoup de renseignements inexacts ou trompeurs, sans compter tout le battage publicitaire. Donc, avant de vous fier à une information, vérifiez-en toujours la source. Les sites de médias sociaux tels que LinkedIn, Facebook et Twitter peuvent vous aider à établir des réseaux avec d'autres propriétaires d'entreprise et vous guider vers des blogues et des groupes de discussion susceptibles de vous intéresser.



## Comment demander

Avant de demander de l'aide, considérez les étapes suivantes :

1. Efforcez-vous de déterminer ce que vous ignorez; si vous avez du mal à définir la nature du problème, vous risquez de frapper aux mauvaises portes.
2. N'hésitez pas à demander de l'aide; un point de vue extérieur pourrait suffire à vous éclairer sur la solution.
3. Gardez l'esprit ouvert; si les solutions offertes ne cadrent pas avec vos idées, ne les écartez pas sans vous informer davantage.
4. Orientez vos efforts dans le sens d'une décision ou d'une ligne de conduite bien définie; l'information n'est utile que si elle permet de prendre *la bonne décision* ou d'adopter la mesure *appropriée*.
5. Ciblez d'abord les gens que vous connaissez. Idéalement, vous devriez commencer par la base de votre pyramide des sources d'aide potentielles (voir le tableau au début de la brochure) et remonter vers le sommet; la démarche est plus logique et généralement moins coûteuse.





Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition une nouvelle série de brochures intitulée « Partenaires en affaires ». Conçues dans le but de vous aider à accroître les ressources financières de votre entreprise et à mieux les exploiter, ces brochures traitent chacune d'un aspect important de la gestion des finances d'une entreprise et peuvent vous être très utiles pour optimiser son fonctionnement.

## Pour savoir comment BMO Banque de Montréal peut vous aider à gérer votre entreprise :

- consultez votre directeur – Comptes d'entreprises
- appelez-nous directement au **1-877-262-5907** ou
- visitez notre site Web, à l'adresse **[bmo.com/affaire-ressources](http://bmo.com/affaire-ressources)**

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

<sup>MD</sup> Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5036811 (10/11)



Une entité de BMO Groupe financier