



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 43, NO 7

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUILLET 1962

Le succès de la petite entreprise

LA PETITE ENTREPRISE occupe une place importante dans l'économie du Canada, car elle constitue l'un des traits distinctifs du mode de vie démocratique, où l'homme est libre de faire des choix et d'assurer sa sécurité par ses propres efforts.

Il y a toujours eu chez nous une multitude de petits entrepreneurs, d'hommes d'affaires indépendants, fiers de se suffire à eux-mêmes et de pouvoir réussir au milieu des pires difficultés. Ils se caractérisent par leur esprit de concurrence et leur détermination à atteindre leur but.

On trouve encore au Canada, malgré l'augmentation croissante des grosses exploitations industrielles, un très grand nombre d'adeptes de la petite entreprise, de gens qui ne se limitent pas à croire à l'entreprise libre et à en parler, mais qui la pratiquent en entrant dans les affaires pour leur compte.

Naturellement, il y en a qui déplorent la situation actuelle de la petite entreprise, mais il serait faux de croire que sa disparition est imminente. Nombreux sont les secteurs de notre économie, où les petits ateliers et les petits commerces jouissent toujours d'une existence stable et privilégiée.

Nous devons chasser de notre esprit l'idée erronée que la petite entreprise n'est qu'un modèle réduit ou une piètre réplique de la grande entreprise. C'est un genre spécial, qui demande des qualités et des connaissances particulières. Sa force réside dans son individualité. Elle ne dispose pas en règle générale des capitaux, du pouvoir d'achat et des autres attributs qui accompagnent l'envergure, mais elle n'est pas affligée par contre de la bureaucratie tentaculaire des grands établissements, avec sa kyrielle de paperasse et de commis-classeurs. Un seul homme peut la tenir dans la main s'il sait se servir de ses dix doigts.

L'âme de la petite entreprise, c'est sa liberté et la place qu'elle laisse à l'initiative. Si elle vient à compter sur l'aide de l'État dans des circonstances où elle ne devrait pas le faire, elle perd son indépendance. Il n'est pas exagéré, dans ces conditions, de prévoir le jour où le petit entrepreneur devra solliciter une charte officielle avant de s'établir et se soumettre ensuite à la

tutelle d'un bureau de l'Administration.

L'étude des besoins

Comme toutes les autres libertés, la liberté dont nous venons de parler suppose la responsabilité et l'indépendance. Celui qui ouvre un petit magasin ou une petite usine fera usage de tous les renseignements que l'État et l'industrie mettent à sa disposition, mais c'est à lui seul qu'il appartiendra de porter des jugements et de prendre des décisions.

L'une des premières choses qu'il faut faire est de procéder à une étude attentive des débouchés éventuels. Quelle demande existe à l'égard du produit que l'on se propose de fabriquer ou de vendre? Quelle sera cette demande au prix qui sera exigé? A moins que l'on n'entrevoie un bon volume d'affaires, compte tenu de la concurrence et à un prix assez élevé pour réaliser un bénéfice, les chances de réussite sont très faibles.

Cette étude du marché éventuel obligera le petit entrepreneur à se renseigner sur les besoins des gens et la manière de les satisfaire. Il ne suffit pas de prendre un produit au hasard, si emballé soit-on à son sujet, et de décider sans analyse qu'il trouvera des acheteurs. On cite à ce propos l'exemple du charcutier qui tenta de vendre, à Toronto, des pâtés de porc comme on les fait en Angleterre, mais qui dut adopter le mode de cuisson canadien pour connaître le succès.

Les caprices mêmes des clients ont leur importance. Un homme d'affaires peut fort bien ne pas approuver les goûts du public, n'empêche qu'il doit s'y plier pour vendre sa marchandise.

Le petit entrepreneur qui estime ne pas avoir une juste part de la clientèle possible ferait bien de se poser cette question: "Mon produit ou mon magasin a-t-il de l'attrait pour la classe de gens que je désire servir?" Ce qui est destiné aux acheteurs dont le revenu est de \$3,000 environ par année ne dira peut-être pas grand-chose à ceux qui ont un plus grand pouvoir d'achat, tandis qu'un magasin aménagé pour plaire aux gens riches pourra éloigner les petits salariés en les intimidant. Beaucoup d'hommes d'affaires ont connu des débuts difficiles pour avoir ainsi négligé de considérer

un produit en fonction d'un groupe de clients déterminés.

Les affaires ne sont pas un effort désintéressé pour améliorer les habitudes des gens. Le mot "affaires" évoque l'idée d'un bilan financier, dont les deux éléments les plus importants s'appellent "profits" et "pertes".

Le profit ou le bénéfice, qui est la récompense des risques assumés, n'est pas une récompense assurée. Il n'est l'apanage que des entreprises qui réussissent à triompher des risques, parmi lesquels il y a ceux que l'on peut prévoir et surmonter grâce à une bonne administration, mais aussi ceux qui surgissent au moment où l'on s'y attend le moins. Le profit est le fruit du travail, de l'effort, mais surtout du jugement.

Voici quelques-uns des risques les plus courants: un concurrent peut fabriquer un meilleur produit ou un produit aussi bon à meilleur marché; les besoins des clients peuvent changer; les affaires peuvent se mettre à mal aller; une découverte ou une invention peut rendre un produit ou les capitaux engagés inutiles; le gouvernement peut augmenter les tarifs douaniers ou les impôts.

Ces risques s'appliquent à toutes les entreprises, mais la petite entreprise y est particulièrement exposée, car elle connaît ordinairement quelques années d'instabilité. Pour être le mieux en mesure de réussir, le propriétaire d'une petite entreprise doit se réserver amplement de temps pour penser d'avance aux problèmes d'administration, pour bien s'organiser, pour élaborer les plans nécessaires et pour concilier l'importance relative de l'exploitation et de l'aspect financier de l'entreprise.

Constituer une équipe

Le patron d'une petite entreprise doit avoir la science et l'art de garder les bons employés. Le taux des remplacements effectués parmi le personnel peut avoir une grande influence sur le succès de l'établissement.

La perte d'un employé est toujours plus grave dans une petite entreprise que dans une grande exploitation, car il arrive souvent que la production ou les ventes dépendent de ce seul employé. Il est possible de remédier à une absence temporaire si tout le monde veut y mettre du sien, mais les remplacements sont toujours onéreux pour l'entreprise.

Comment se protéger contre l'inconvénient d'avoir à faire des changements inutiles dans son personnel? Un bon moyen est de recourir à des tests d'aptitude simplifiés, que l'on peut acheter, emprunter ou établir soi-même et qui permettent d'éliminer les indésirables en démasquant l'incompétence des mauvais candidats.

Les agents du personnel de l'industrie insistent de plus en plus sur le fait que dans ce domaine-là aussi il vaut mieux prévenir que guérir: si l'on choisit ses employés avec soin et si l'on établit de bonnes relations entre eux et l'entreprise, les remplacements deviendront dans la plupart des cas négligeables. On pourra,

par exemple, favoriser la fierté du travail bien accompli en reconnaissant le mérite des employés particulièrement compétents; assurer une plus grande sécurité à son personnel; faire entrevoir des possibilités d'avancement; rendre le milieu de travail aussi agréable que possible. L'une des plus importantes sources de satisfaction pour un directeur est de savoir manier ses hommes et en former une équipe.

Noter les résultats

Le fait de noter le résultat des opérations financières permet au directeur de voir si le rendement est conforme aux prévisions. Cela implique trois choses: (1) la fixation du but, qui indique ce qu'il faut faire; (2) la façon de procéder, qui précise quand et comment quelque chose doit se faire et qui doit s'en charger; (3) la vérification, qui montre dans quelle mesure le travail a été bien exécuté.

La direction doit prendre de nombreuses décisions, qui ne peuvent être laissées à l'intuition ou à l'improvisation: seuls les faits assurent une base solide à l'action. La solution des problèmes commerciaux exige des renseignements précis: l'étude des causes des faillites commerciales révèle qu'une grande proportion des entreprises qui sont obligées de fermer leurs portes ne tenaient pas les registres voulus ou n'en tenaient pas du tout.

Il ne faut pas s'imaginer qu'il suffit de tout noter pour réussir, mais c'est un excellent moyen de se tenir au courant des progrès de son entreprise et de découvrir des erreurs d'exploitation qui autrement pourraient être désastreuses.

On serait porté à croire qu'à notre époque de lumières tous les hommes d'affaires sont convaincus de la nécessité de tenir des comptes. Plus de quatre siècles se sont écoulés depuis que le Vénitien Luca di Borgo a écrit un traité détaillé de la comptabilité en partie double, et près de 300 ans ont passé depuis que Savery a publié *Le parfait négociant*, mais beaucoup de directeurs sont de nos jours si absorbés par les problèmes d'exploitation quotidiens qu'ils oublient de tenir registre des réserves en espèces, des stocks, des dépenses et des comptes à recevoir.

L'établissement d'un budget qui fait ressortir les effets financiers des achats, de la production et des ventes sur l'entreprise, présente de nombreux avantages en plus de celui de tenir le chef de l'entreprise bien renseigné. Ce budget soulève souvent des questions fort utiles. La dépense projetée rapportera-t-elle un bénéfice? Cette dépense arrivera-t-elle à point? De quelle autre façon ou dans quel autre service cette somme pourrait-elle être dépensée plus avantageusement? Mon budget fait-il une trop large part aux immobilisations? Maintient-il une juste proportion entre le fonds de roulement et les ventes? Indique-t-il d'où viennent les engagements financiers à court et à long terme?

La tenue d'un budget facilite la préparation des états financiers, tels que ceux qu'exigent les banques pour consentir une avance. La banque tient à comparer

les chiffres les plus récents avec les résultats des années précédentes. Toute modification du capital d'exploitation appelle une explication. Il est certes rassurant de voir un bilan bénéficiaire, mais il importe aussi de savoir comment les profits ont été utilisés et de déterminer ce qu'on a fait avec les capitaux mis en œuvre dans l'entreprise en général.

L'habitude d'avoir un budget permet en outre de se tenir au courant des échéances. On pose souvent la question: "Quel est votre position vis-à-vis du commerce; y a-t-il des comptes urgents? D'autre part, il n'est pas bon non plus de laisser traîner une multitude de comptes à recevoir. Les recettes courantes d'un commerce qui reposent sur la recouvrabilité de ses ventes constituent l'âme même de l'entreprise.

L'importance du budget et de l'état financier ne veut pas dire que l'entreprise doive s'encroûter dans la routine et la paperasserie. Bien au contraire. S'ils sont établis convenablement et avec suite, ces documents ne peuvent que contribuer à la bonne marche et au succès des affaires.

Ce n'est qu'en comparant les résultats mensuels avec les chiffres prévus dans son budget que le chef de la petite entreprise saura si les ventes augmentent, si les matières premières ne lui coûtent pas trop cher et si ses frais de main-d'œuvre ne sont pas trop élevés.

Surveiller le stock

La manutention des marchandises et leur entreposage sont des opérations qu'il importe de surveiller. La manutention n'ajoute absolument rien à la valeur de base du produit; elle lui confère tout simplement son "utilité de lieu", en le mettant où il doit se trouver au moment voulu. Le directeur devra se faire une règle de réexaminer périodiquement les méthodes d'entreposage de son établissement, afin de s'assurer que la manutention est bien faite et avec le moins de dommages possible.

Les stocks trop considérables coûtent cher du seul fait qu'on les garde en magasin. Des statistiques recueillies par le Département du Commerce des États-Unis révèlent que le coût moyen de l'entreposage des marchandises que l'on conserve ordinairement en dépôt dans une entreprise représente 25 p. 100 de la valeur de ces marchandises et que ce pourcentage se répartit comme suit: locaux $\frac{1}{4}$ p. 100; assurance $\frac{1}{4}$ p. 100; impôts $\frac{1}{2}$ p. 100; transport $\frac{1}{2}$ p. 100; manutention et distribution $2\frac{1}{2}$ p. 100; dépréciation 5 p. 100; intérêt 6 p. 100; vieillissement 10 p. 100.

Il saute aux yeux, par conséquent, que si les stocks ou les matériaux sont mal équilibrés, cela peut entraîner des ennuis à brève échéance. Il suffit d'un manque de proportion dans l'achat d'un seul des éléments qui entre dans la fabrication d'un article pour accroître le prix de revient du produit fini.

Par exemple, s'il est nécessaire de garder jusqu'à l'exercice suivant une importante quantité de marchandises qui ne se vendent que pendant une seule saison de l'année, l'argent ainsi immobilisé devra être remplacé à grands frais, ou, si la chose est impossible,

le manque de fonds obligera l'entreprise à restreindre ses affaires jusqu'au moment où le stock en question sera ramené à sa juste proportion.

Le budget où l'on réserve la place voulue aux stocks permet au chef d'entreprise de s'élever au-dessus de ses affaires et de s'en former une meilleure idée d'ensemble. Autrement, il a les yeux tellement rivés sur ses opérations quotidiennes qu'il ne voit pas les dangers qui le menacent dans ce domaine et qu'il ignore sa situation générale.

Bien organiser l'expansion de l'entreprise

Tout en surveillant attentivement tous les points mentionnés jusqu'ici, le patron de la petite entreprise doit toujours être en quête de nouveaux marchés, où il pourra lancer ses produits selon un programme bien étudié. Mais il devra faire un essai préalable de sa marchandise auprès du consommateur avant de s'embarquer dans de grosses dépenses, puis poursuivre son contrôle afin de s'assurer que l'attitude des clients est favorable et que ceux-ci reçoivent le service voulu.

Pour aborder comme il faut la question de l'expansion des affaires, il importe d'avoir présente à l'esprit la règle qui s'applique à la plupart des entreprises commerciales: deux des principaux facteurs qui entrent en jeu dans la vente en grande quantité sont la rapidité de l'écoulement et la modicité du profit réalisé sur chaque article. Il n'y a pas de raison valable qui empêche le petit magasin indépendant et le petit manufacturier d'utiliser ces instruments de vente avec autant de succès que le magasin à succursales ou les grosses usines. Le prix dépend tout autant des dons d'administration et d'imagination du vendeur que des efforts déployés par l'entreprise pour produire à bon compte. L'édifice Woolworth de New-York est un monument au génie et à l'initiative d'un jeune homme qui a su découvrir la valeur commerciale des cinq cents et des dix cents.

Le directeur de petite entreprise qui sait sonder le pouls des opérations et qui a assez de largeur d'esprit pour profiter des idées nouvelles, parviendra rapidement à repérer, dès leur apparition, les occasions favorables comme les dangers et les points faibles.

Une publication de la *Small Business Administration*, des États-Unis, signale que 90 p. 100 des faillites commerciales sont imputables aux faiblesses de l'administration, et ce fait a été confirmé par une enquête de la maison Dun and Bradstreet. Pourtant, un sur douze seulement des propriétaires en cause a avoué que ses propres erreurs y étaient pour quelque chose.

Se renseigner sans cesse

Que doit faire le chef d'une petite entreprise pour accroître ses chances de succès? Il veillera tout d'abord à réduire les risques de faillite au minimum et à augmenter ses possibilités de réussite en se perfectionnant dans l'art de la direction et de l'administration.

Pour adopter une telle ligne de conduite, il faut être capable de reconnaître que l'on ne sait pas tout. D'ailleurs, l'homme qui ignore qu'il lui reste encore

des choses à apprendre ne devrait pas être dans les affaires. Comme le dit un économiste américain: dans le monde des affaires, les programmes d'éducation connaissent à peu près les mêmes problèmes que dans les cercles paroissiaux: ceux qui en ont le plus besoin brillent par leur absence.

L'homme qui a le plus de chances de réussir dans la petite entreprise est celui qui prend le temps d'étudier exactement ce qu'il entend faire de son établissement et les méthodes qu'il veut suivre. Comment va-t-il s'y prendre? Plusieurs possibilités s'offrent à lui: (1) il peut profiter des moyens d'instruction qui existent dans sa localité, comme les cours du soir; (2) il peut pousser son association syndicale ou industrielle ou son organisation commerciale à encourager la création d'un programme de formation qui répondra à ses besoins; (3) il peut déterminer l'école commerciale la plus proche à instituer des cours pour les chefs de petites entreprises; (4) il peut suivre un cours par correspondance dans la matière où ses connaissances sont insuffisantes; (5) il peut se tracer lui-même un programme de lectures, en puisant parmi les nombreux ouvrages consacrés aux divers aspects de l'administration commerciale. L'un des meilleurs textes que l'on puisse lire pour commencer est le *Manuel des petites entreprises*, publié par le ministère du Commerce, à Ottawa, et en vente chez l'Imprimeur de la Reine au prix de 75 cents.

D'autres voudront en outre faire appel aux secours de l'extérieur. A la différence des grandes exploitations, la petite entreprise ne peut se payer le luxe d'engager des experts conseils ou des spécialistes dans tous ses services. Mais elle pourra peut-être bénéficier des talents qui se trouvent dans son entourage. Les écoles de commerce de nos universités et de nos collèges sont généralement heureuses de faire profiter les petites entreprises des lumières de leurs professeurs. Leur science et leurs conseils désintéressés auront un effet bienfaisant sur la vie de l'entreprise. Même si tout va relativement bien et s'il n'existe pas de difficultés importantes, l'étude objective de la situation par un "étranger" contribuera la plupart du temps à améliorer les choses.

Enfin, comme toujours par le passé, les petites entreprises peuvent obtenir, en s'adressant à leur banque, une foule de renseignements utiles et toute l'aide financière que leur méritent leur initiative et leur bonne administration. Que vous soyez dans l'industrie de la fabrication ou de la transformation, dans le commerce de gros ou de détail, dans les transports ou la construction, ou encore dans une des industries dites des services, ou si vous avez l'intention de vous y établir, votre banque est toujours à votre disposition, si petite que soit votre entreprise.

Le personnel des banques est particulièrement bien préparé pour donner de sages conseils dans tout ce qui concerne l'organisation et l'expansion. En plus d'être bien au courant des conditions locales, les directeurs de succursales ont accès, par l'entremise de leurs sièges sociaux, aux meilleures sources nationales et

même mondiales de renseignements sur le marché monétaire et les tendances des affaires.

Envisager l'avenir avec réalisme

La seule confiance, qui est parfois très souhaitable dans les choses ordinaires de la vie, ne peut conduire qu'au désastre dans la direction d'une entreprise. Pour réussir, il faut absolument agir de façon à favoriser le progrès de ses affaires. Même si un homme d'affaires s'en tire assez bien par rapport aux résultats de l'année précédente, il y a toujours un concurrent qui surgit ou qui le dépasse.

L'histoire des petites entreprises qui ont réussi nous révèle que le bon administrateur sait profiter des leçons d'hier et des événements d'aujourd'hui pour préparer l'avenir. Le véritable directeur trouve le temps de réfléchir. Il fixe des objectifs et établit les moyens par lesquels il entend les atteindre.

Quelle est la meilleure façon de procéder dans ce domaine? Si modestes ou si considérables que soient vos capitaux, dressez une liste des choses désirables. En sachant d'avance ce que vous pourrez faire à brève échéance et ce qui devra attendre à plus tard, vous serez mieux en mesure de tirer tout le parti possible de chaque mois de travail, de chaque machine et de chaque ouvrier.

Le fait de faire des plans et d'organiser ses affaires d'avance ne supprime pas tous les risques, mais il permet au chef d'entreprise de prendre conscience des incertitudes et de leurs conséquences éventuelles, et partant d'adopter les mesures qui s'imposent. Il sert aussi à mettre en lumière les possibilités d'expansion et de succès de l'entreprise.

Descendant jusqu'au fond des choses, le propriétaire de l'établissement devra toujours être en mesure de répondre aux questions suivantes: Quelle est la capacité de production de l'entreprise ou quel devrait être le volume d'affaires du magasin? Quelles sont les marchandises dont il dispose pour subvenir à la consommation actuelle? Quels travaux ou commandes y a-t-il en réserve pour occuper l'atelier ou les employés? Quels sont les matériaux, les approvisionnements et les outils qui seront nécessaires.

Le discernement fait partie intégrante de l'organisation. C'est la faculté de découvrir les meilleures fins et les meilleurs moyens d'y parvenir, le don de distinguer entre ce qui est bon et ce qui ne l'est pas, entre ce qui est nécessaire et ce dont on peut se passer.

Il importe cependant que la mise en œuvre des plans à long terme ne s'effectue pas aux dépens des programmes immédiats; autrement, l'existence de l'entreprise ne sera peut-être pas assez longue pour réaliser ces projets d'avenir.

D'autres aspects de l'administration des petites entreprises ont été étudiés dans nos *Bulletins mensuels* de juin 1955, septembre 1955 et mars 1960, ainsi que dans notre série... *Utile aux Hommes d'Affaires*, que l'on peut encore se procurer sur demande.