

**MÉTHODES EMPLOYÉES PAR LES NATIONS À
L'AVANT-GARDE POUR INSTITUER DES
PRATIQUES EXEMPLAIRES DE GESTION DANS
LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, ET
LEUR UTILITÉ DANS LA RÉGION DE
L'ATLANTIQUE**

Rédigé pour :

l'Agence de promotion économique du Canada atlantique

par :

ATi Consulting Corporation, Inc.
1801, rue Hollis, pièce 1730
Halifax (Nouvelle-Écosse) Canada B3J 2N4
902-422-1617
902-422-2989 (télécopieur)
ATi@mnet.ca

avril 1997



Table des matières

1.0	Introduction	1
1.1	Objectifs de l'étude	2
1.2	Organisation du rapport	2
2.0	Méthodologie	4
3.0	Les PME et le perfectionnement des cadres	6
3.1	L'évolution du milieu des affaires	6
3.2	Pourquoi les petites entreprises investissent-elles moins dans le perfectionnement des cadres?	7
3.2.1	Incertitude	8
3.2.2	Prix	9
3.2.3	Revenu	9
3.2.4	Perception	9
3.2.5	Information	10
3.3	Répercussions des pratiques exemplaires de gestion sur le rendement de l'entreprise	10
3.4	Modèle logique de programmes de pratiques exemplaires de gestion	12
4.0	Programmes des pratiques exemplaires de gestion dans les nations à l'avant-garde	14
4.1	Royaume-Uni	15
4.1.1	Stratégies	15
4.1.2	Renseignements généraux sur les programmes	16
4.1.3	Mécanismes d'évaluation des programmes	24
4.2	Les États-Unis d'Amérique	26
4.2.1	Stratégies	26
4.2.2	Renseignements généraux sur les programmes	27
4.2.3	Mécanismes d'évaluation des programmes	29
4.3	Nouvelle-Zélande	29
4.3.1	Stratégies élaborées	29
4.3.2	Renseignements généraux sur les programmes	32
4.3.3	Mécanismes d'évaluation des programmes	33
4.4	Singapour	34
4.4.1	Stratégies élaborées	34
4.4.2	Renseignements généraux sur les programmes	37
4.4.3	Mécanismes d'évaluation des programmes	45
4.5	Allemagne	45
4.5.1	Stratégies	45
4.5.2	Renseignements généraux sur les programmes	47
4.5.3	Mécanismes d'évaluation des programmes	49
4.6	Australie	50
4.6.1	Constatations et recommandations de l'étude	50

5.0	Expérience acquise	55
5.1	Stratégies	55
5.2	Renseignements généraux sur les programmes	55
	5.2.1 Guichets uniques	56
	5.2.2 Services d'experts-conseils	56
	5.2.3 Analyse comparative	57
	5.2.4 Encadrement	58
	5.2.5 Formation en gestion	59
	5.2.6 Autres initiatives	59
5.3	Mécanismes d'évaluation	60
5.4	Conclusion	60
	5.4.1 Variations dans les stratégies, les programmes, la prestation et l'orientation	60
	5.4.2 Méthodes communes	61
	5.4.3 Examen spécial	62
	5.4.4 Réflexions finales	63
6.0	Recommandations : Les mesures les plus utiles au Canada atlantique	66
6.1	Approche	66
6.2	Programmes	69
	6.2.1 Exécution des programmes	73
6.3	Mécanismes d'évaluation des programmes du Canada atlantique	74
6.4	Étapes suivantes	75

Annexe 1 - Guide d'entrevue

Annexe 2 - Contacts internationaux

1.0 Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont reconnues comme le principal moteur de la croissance économique parce qu'elles créent la majeure partie des emplois nets¹. Pour cette raison, les motifs de leur réussite ou de leur échec ont fait l'objet de très nombreuses études. La présente recherche a permis de constater que l'une des causes principales des échecs des petites entreprises est le manque de compétences et d'expérience en gestion. Un rapport récent de l'OCDE a signalé que « l'incapacité de certaines petites entreprises à recruter et retenir leurs cadres et leur main-d'oeuvre qualifiée - “ le déficit en ressources humaines ” - est aujourd'hui une difficulté qui est mentionnée presque aussi fréquemment que le “ déficit financier ” l'était dans le passé »².

Le manque de compétences et d'expérience en gestion constitue un problème important au Canada atlantique. La région se classe, pour ce qui est de la capacité de gestion, au 36^e rang sur 44, classement inférieur à de nombreuses nations du tiers-monde³. Cette constatation explique pourquoi le taux de survie et l'espérance moyenne de vie des entreprises de la région sont considérablement plus faibles qu'ailleurs au Canada.

La présente étude donne des moyens d'améliorer les capacités de gestion des PME du Canada atlantique. Elle décrit surtout des pratiques de gestion exemplaires qu'on définit en général de la façon suivante :

« processus permanent d'amélioration des compétences des propriétaires, des exploitants et des employés des PME pour en appuyer la survie, la croissance et la compétitivité, du stade du démarrage à celui de la maturité ».

¹ Il existe diverses définitions des petites et moyennes entreprises. La plupart sont fondées sur des caractéristiques liées à l'emploi, aux revenus et à la propriété. Aux fins de la présente étude, une PME est une entreprise de moins de cent employés.

² Organisation de coopération et de développement économiques. « *Les meilleures politiques pour les petites et moyennes entreprises* », 1995, p. 16.

³ North American Policy Group, « *Le Canada atlantique et le monde : comparaison du développement* », juin 1996.

En théorie, l'amélioration des compétences en gestion et l'utilisation de pratiques perfectionnées de gestion des entreprises amélioreront les facteurs de leur performance, accroîtront le taux de survie, de croissance et de productivité et atténueront le taux d'échec.

1.1 Objectifs de l'étude

La présente étude se donne comme principal objectif de *fournir de l'information aux partenaires afin d'élaborer un plan d'action régional qui améliore le rendement des PME.*

Dans cet esprit, l'étude montre :

- comment d'autres nations à l'avant-garde ont appuyé les PME à chaque étape de leur évolution afin d'accroître le taux de survie et de croissance, ainsi que le nombre de PME capables de concurrencer à l'échelle internationale;
- les méthodes d'amélioration de la gestion des entreprises les plus fructueuses dans d'autres pays et les raisons de cette réussite, de même que leur utilité éventuelle au Canada atlantique;
- les conclusions et les recommandations qui pourraient faire partie d'un plan d'action pour les PME du Canada atlantique et les politiques nationales les concernant.

1.2 Organisation du rapport

L'étude est divisée en six sections :

- la **section 2** décrit la méthodologie utilisée;
- la **section 3** donne des renseignements généraux sur l'importance du rôle des PME comme sources d'emplois et de revenus, la situation du perfectionnement des cadres dans les PME et les critères proposés pour mesurer la performance des programmes. Elle présente également notre modèle logique de programme de pratiques exemplaires de gestion;
- la **section 4** décrit les stratégies, les politiques et les principaux programmes de pratiques exemplaires de gestion en vigueur dans les pays à l'avant-garde;
- la **section 5** présente les résultats de notre analyse et décrit les principales leçons retenues;

- la **section 6** conclut le rapport par une série de conclusions et de recommandations quant aux types de programmes qui seront les plus efficaces au Canada atlantique.

2.0 Méthodologie

L'une des tâches principales a consisté à définir et à décrire en détail les stratégies, les politiques et les principaux programmes que les gouvernements des pays à l'avant-garde ont mis en place pour favoriser l'utilisation des pratiques exemplaires de gestion par les PME⁴. La liste des pays à l'avant-garde provient de l'APECA et comprend :

- le Royaume-Uni (y compris l'Irlande du Nord);
- les États-Unis;
- la Nouvelle-Zélande;
- Singapour;
- l'Allemagne;
- l'Australie.

La méthodologie comprend :

- le dépouillement de la documentation pour mieux comprendre le perfectionnement des cadres dans les petites entreprises et établir le lien qui existe entre le perfectionnement des cadres et la performance de l'entreprise;

(Nous avons d'abord examiné les principales raisons pour lesquelles les PME achètent moins de formation en gestion que les grandes entreprises. Cette recherche a mené à l'élaboration d'un cadre des pratiques exemplaires de gestion. Ce cadre a facilité la création d'un guide d'entrevue (annexe 1) et permis d'évaluer l'efficacité du programme des pratiques exemplaires de gestion);

- des entrevues téléphoniques avec des personnes-ressources clés des nations à l'avant-garde (l'annexe 2 donne la liste complète de tous les représentants interviewés);

(L'information recueillie porte sur les sujets suivants :

⁴ Un programme du secteur privé aux États-Unis a aussi fait l'objet d'un examen.

- la *stratégie* de perfectionnement des PME de chaque pays, notamment les constatations sur les lacunes en gestion, les méthodes de recherche utilisées pour faciliter l'élaboration de la stratégie, le degré de participation de l'industrie à l'élaboration de la stratégie, de même que les éléments qui la composent;
- les *programmes* de pratiques exemplaires de gestion, notamment les mécanismes de prestation, les méthodes de mise en oeuvre, les outils d'évaluation des besoins, les outils d'évaluation, etc.;
- les *répercussions* des programmes sur la sensibilisation des PME et l'adoption, par ces dernières, de pratiques exemplaires de gestion, les répercussions sur leur performance, de même que les indicateurs macro-économiques de l'efficacité des programmes);
- une analyse des leçons tirées afin de déterminer quels programmes
 - ont donné les meilleurs résultats et pourquoi;
 - ont eu le moins de succès et pourquoi;
- une description des programmes ou éléments de ces derniers qui offrent les meilleures perspectives de mise en oeuvre au Canada atlantique.

3.0 Les PME et le perfectionnement des cadres

Ce chapitre aborde les sujets suivants :

- l'importance croissante des PME dans la création d'emplois et de revenus, de même que les principales raisons qui expliquent le taux élevé d'échec;
- les raisons pour lesquelles les petites entreprises investissent proportionnellement moins que les grandes entreprises dans le perfectionnement des cadres;
- l'information contenue dans les travaux de recherche publiés sur les liens entre les pratiques de gestion et la performance des entreprises;
- un modèle logique de programmes de pratiques exemplaires de gestion.

3.1 L'évolution du milieu des affaires

Pendant les années 70 et 80, les PME ont été les principales sources de création d'emplois dans de nombreux pays. Au Canada atlantique, les entreprises qui emploient moins de 50 personnes ont créé 78 % des emplois nets entre la fin 1994 et 1995⁵.

La croissance du secteur des petites entreprises est généralement attribuée à quatre facteurs principaux :

- les changements technologiques ont atténué les obstacles à la création et à l'exploitation d'entreprises;
- la spécialisation des grandes entreprises, la sous-traitance et la rationalisation des effectifs ont ouvert de nouvelles possibilités aux petites entreprises qui peuvent répondre aux besoins de certains créneaux du marché;
- l'évolution de l'économie mondiale vers les activités du secteur des services qui nécessite moins de capitaux favorise les petites entreprises;
- le taux élevé de chômage pousse les gens au travail autonome.

⁵ Agence de promotion économique du Canada atlantique. *État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat dans la région de l'Atlantique - 1996*. Tableau 2.6, p. 32, 1996.

Le taux d'échec des petites entreprises est pourtant élevé. Environ une petite entreprise sur trois échoue dans les trois premières années de son existence. Les raisons principales de ce taux élevé d'échec sont les suivantes :

- retard dans la perception des comptes clients;
- incapacité de vendre;
- manque de compétences dans la gestion et l'expansion de l'entreprise⁶.

Un rapport récent de Statistique Canada a cité les pratiques de gestion comme le facteur le plus important de la réussite des PME (suivi du marketing et des ressources humaines)⁷.

3.2 Pourquoi les petites entreprises investissent-elles moins dans le perfectionnement des cadres?

Les grandes entreprises sont plus disposées à investir dans le perfectionnement de leurs cadres (défini comme le processus par lequel les gestionnaires acquièrent les connaissances et les compétences reliées aux exigences de leurs fonctions par un moyen officiel, structuré ou encadré). Les raisons sont liées aux aspects suivants :

- incertitude;
- prix;
- revenu;
- perception;
- information.

⁶ Cité dans « Increasing Competitiveness in Britain's small firms sector », *Management Services*, juillet 1996, p. 3-4.

⁷ Statistique Canada, *Profil des PME en croissance au Canada*, 1994.

3.2.1 Incertitude

La petite entreprise n'est pas une version à petite échelle de la grande entreprise. La principale différence entre les deux, outre la taille, est le type d'incertitude avec lequel chacune doit composer. M. Storey, expert reconnu sur les petites et moyennes entreprises, distingue deux types d'incertitude, interne et externe, et conclut que les grandes entreprises font face à moins d'incertitude externe, mais à une plus grande incertitude interne⁸.

Selon M. Storey, l'important, dans les grandes entreprises, c'est de voir à ce que les décisions prises par la haute direction soient bien mises en oeuvre par les autres dans toute l'organisation. Dans la petite entreprise, le propriétaire-exploitant peut être plus étroitement associé à son personnel et il peut ainsi mieux veiller à la mise en oeuvre de ses décisions.

Les propriétaires-exploitants des petites entreprises font face à une incertitude externe plus prononcée, en raison principalement de leur pouvoir limité sur le marché. De nombreuses petites entreprises sont des sous-traitants et sont souvent dépendantes d'un client dominant. Elles sont également plus susceptibles de n'avoir qu'un seul produit ou qu'une gamme limitée de produits et services.

Les petites entreprises réagissent à l'incertitude externe par des horizons de gestion et de planification plus brefs. Voilà pourquoi leurs bilans font généralement état d'une portion plus élevée d'actifs à court terme par rapport aux actifs immobilisés afin d'avoir une réserve de ressources financières qui leur permettra de surmonter leurs problèmes temporaires. Les propriétaires-exploitants des PME hésitent donc en général à investir dans des projets dont les principaux avantages ne se réaliseront qu'à long terme.

L'absence de main-d'oeuvre interne dans les petites entreprises crée aussi de l'incertitude. L'intérêt principal de la main-d'oeuvre interne est la possibilité d'avancement à l'intérieur même de l'organisation dont les employés font partie. Dans ce contexte, l'organisation a tout intérêt à assurer la formation pour améliorer le rendement de ses employés non seulement dans leur emploi actuel, mais en prévision aussi de leur prochain emploi. Ainsi, la main-d'oeuvre interne sert à garantir le maintien des employés dans l'organisation.

⁸

M. Storey est directeur du Centre des PME à l'Université de Warwick, à Warwick en Angleterre.

Il est moins probable que les petites entreprises possèdent une main-d'oeuvre interne. Comme les employés ne peuvent pas vraiment compter sur de l'avancement à l'interne, les employés savent que leur prochain emploi se trouvera probablement à l'extérieur de l'entreprise. Les propriétaires-exploitants de petites entreprises sont donc moins disposés à investir dans la formation parce qu'ils savent que l'employé finira probablement par partir.

3.2.2 Prix

La question du prix a trait au marché et aux coûts d'option de la formation en gestion. Le propriétaire-exploitant d'une petite entreprise doit assumer un coût d'option supérieur pendant qu'il se trouve loin de son travail en formation. Le coût total de la formation est perçu comme beaucoup plus élevé dans une petite entreprise que dans une grande.

De plus, la formation en gestion dans une petite entreprise est généralement limitée à quelques personnes. Dans les grandes entreprises par contre, elle peut être répartie sur un plus grand nombre d'employés, ce qui atténue les coûts de formation totaux par unité.

3.2.3 Revenu

Ce facteur a trait aux lois de l'offre et de la demande. Les entreprises à faible revenu achèteront moins d'un produit que les entreprises à revenu élevé. De plus, les petites entreprises ont souvent moins accès au crédit, ce qui limite encore la formation en gestion qu'elles peuvent acquérir.

3.2.4 Perception

D'après M. Storey, la petite entreprise peut rejeter la formation en gestion pour un certain nombre de raisons sans rapport avec son prix :

- elle peut croire que la formation sera trop générale et pas assez pertinente par rapport à ses activités;
- elle peut penser que la formation est assurée par des théoriciens, et non par des praticiens;
- elle peut trouver des inconvénients liés au lieu, à la forme de la formation ou aux moyens utilisés.

3.2.5 Information

Les petites entreprises risquent plus que les grandes de ne pas être informées de l'offre de formation en gestion. Les fournisseurs sont plus susceptibles de s'adresser aux grandes entreprises pour vendre leurs cours.

3.3 Répercussions des pratiques exemplaires de gestion sur le rendement de l'entreprise

Les PME sont moins susceptibles de mettre en oeuvre des initiatives de perfectionnement des cadres entre autres parce que les propriétaires-exploitants doutent de la valeur de cette formation. Cette constatation contraste avec la conviction qu'ont depuis longtemps les professionnels de la formation des cadres et de nombreux responsables de l'action gouvernementale qui croient que les initiatives de perfectionnement des cadres « peuvent et doivent constituer un agent puissant de changement, qui facilitent et permettent la croissance d'une entreprise, son expansion et l'exploitation de ses possibilités pour en augmenter la rentabilité ». (Jennings et Banfield, 1993, p. 3).

Notre recherche documentaire sur le sujet donne à penser que seules quelques pratiques en formation des cadres sont universellement avantageuses pour les entreprises. Chaque stratégie d'amélioration de la qualité doit être établie selon les circonstances particulières de l'organisation.

Une étude récente, menée par Ernst and Young et l'American Quality Foundation, a porté sur les séries chronologiques des pratiques de gestion de la qualité dans plus de 500 entreprises de trois continents. Les auteurs de l'étude ont regroupé les entreprises en entreprises très performantes, moyennement performantes et peu performantes selon des mesures de la rentabilité, de la productivité et de la qualité du fonctionnement.

L'étude a présenté un certain nombre de recommandations pour les entreprises très performantes, notamment :

- Les pratiques venant de sources externes comme l'analyse comparative ont beaucoup de valeur. Comprendre les pratiques d'autres organisations - et mettre à profit ces pratiques supérieures - peut donner de bons résultats. Dans un groupe très performant, l'analyse comparative peut aussi représenter une source bénéfique d'idées pour déterminer de nouveaux produits et de nouveaux services.

- Une large responsabilisation des employés offre de réels avantages. Elle renforce les points forts des entreprises très performantes. Leur infrastructure solidement implantée donne aux employés un cadre dans lequel ils peuvent prendre des décisions et agir de manière autonome. Il faut, dans le cadre des politiques et des pratiques de l'organisation, laisser aux employés de tous les secteurs le pouvoir de résoudre des problèmes.

Le rapport conclut ce qui suit au sujet des entreprises peu performantes :

- elles devraient accorder la priorité aux pratiques axées sur la clientèle, plus particulièrement les visites individuelles de suivi chez les clients en cas de problèmes de façon à obtenir leurs commentaires;
- elles n'ont ni la capacité ni l'infrastructure pour mettre en oeuvre un vaste programme de pratiques de la qualité;

(Elles doivent donc orienter leurs efforts sur les fondements d'une entreprise : amener les employés à former une équipe cohérente, supprimer les procédés sans valeur ajoutée et parler à la clientèle.)

- elles ne devraient pas favoriser une large participation aux réunions sur la qualité ou responsabiliser largement les employés, car les infrastructures peuvent ne pas suffire pour que ces pratiques s'avèrent efficaces;
- elles ne devraient pas essayer d'appliquer les pratiques basées sur les analyses comparatives des organisations très performantes;

(« Il faut un trop grand changement qui démoralise la direction parce qu'elle ne peut pas résoudre ces écarts de performance »).

Modèle logique des pratiques exemplaires de gestion

OBJECTIFS ULTIMES

Meilleur niveau de vie

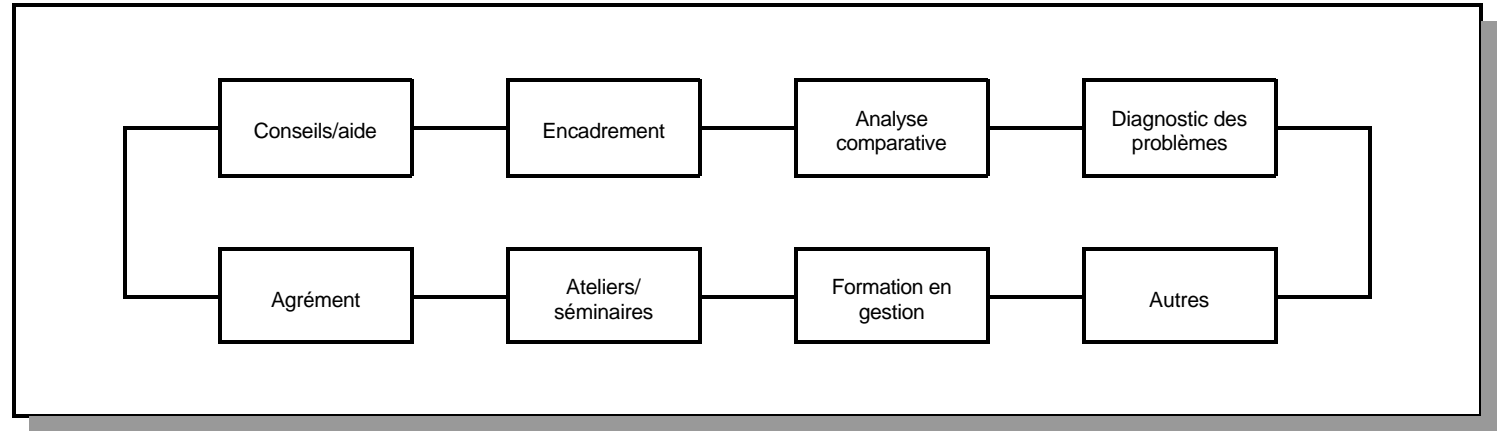
RÉPERCUSSIONS

Entreprises concurrentielles sur le plan international

RÉSULTATS

Meilleurs dirigeants et meilleurs gestionnaires

ACTIVITÉS



PROGRAMMES

Programmes

D'autres études de cas publiées dans Marshall et coll. (1995) appuient la constatation selon laquelle l'adoption de pratiques exemplaires de gestion doit se fonder sur le stade d'évolution de l'entreprise. Les projets de formation en gestion :

- sont moins efficaces dans les très petites entreprises;
- donnent les meilleurs résultats dans les entreprises qui ont :
 - les moyens de s'engager résolument dans la formation;
 - la qualité des ressources humaines nécessaire pour absorber la formation en gestion et en expansion des entreprises.

La documentation sur le sujet donne aussi à penser que les pratiques de gestion doivent être élargies et plus perfectionnées à mesure que les entreprises passent d'une faible performance à une performance supérieure. Pour ce, l'entreprise doit poursuivre les pratiques fondamentales qui ont permis à l'entreprise d'atteindre le niveau suivant de performance et adopter de nouvelles pratiques plus perfectionnées grâce auxquelles elle continuera à s'améliorer.

3.4 Modèle logique de programmes de pratiques exemplaires de gestion

Le modèle logique donne un cadre à l'élaboration comme à l'évaluation des programmes de perfectionnement des cadres. De plus, il permet de déterminer les méthodes les plus efficaces dans les nations à l'avant-garde et celles qui s'appliquent le mieux au contexte du Canada atlantique.

Le modèle décrit les liens entre les divers programmes de perfectionnement des cadres, leurs activités, leurs résultats, leurs répercussions et leurs effets. Nous avons classé les activités des programmes en huit grandes catégories. Selon le modèle, ces activités sont conçues pour produire un ensemble de résultats que nous appelons de meilleurs gestionnaires et de meilleurs chefs. Ces qualificatifs sont liés à la définition d'une pratique exemplaire de gestion qui offre « [...] une démarche complète, systémique et coopérative au perfectionnement continu de tous les cadres [...] »⁹. De même, les propriétaires-exploitants qui utilisent des pratiques exemplaires de gestion favorisent un engagement encore plus profond envers de meilleures fonctions de gestion, et dans

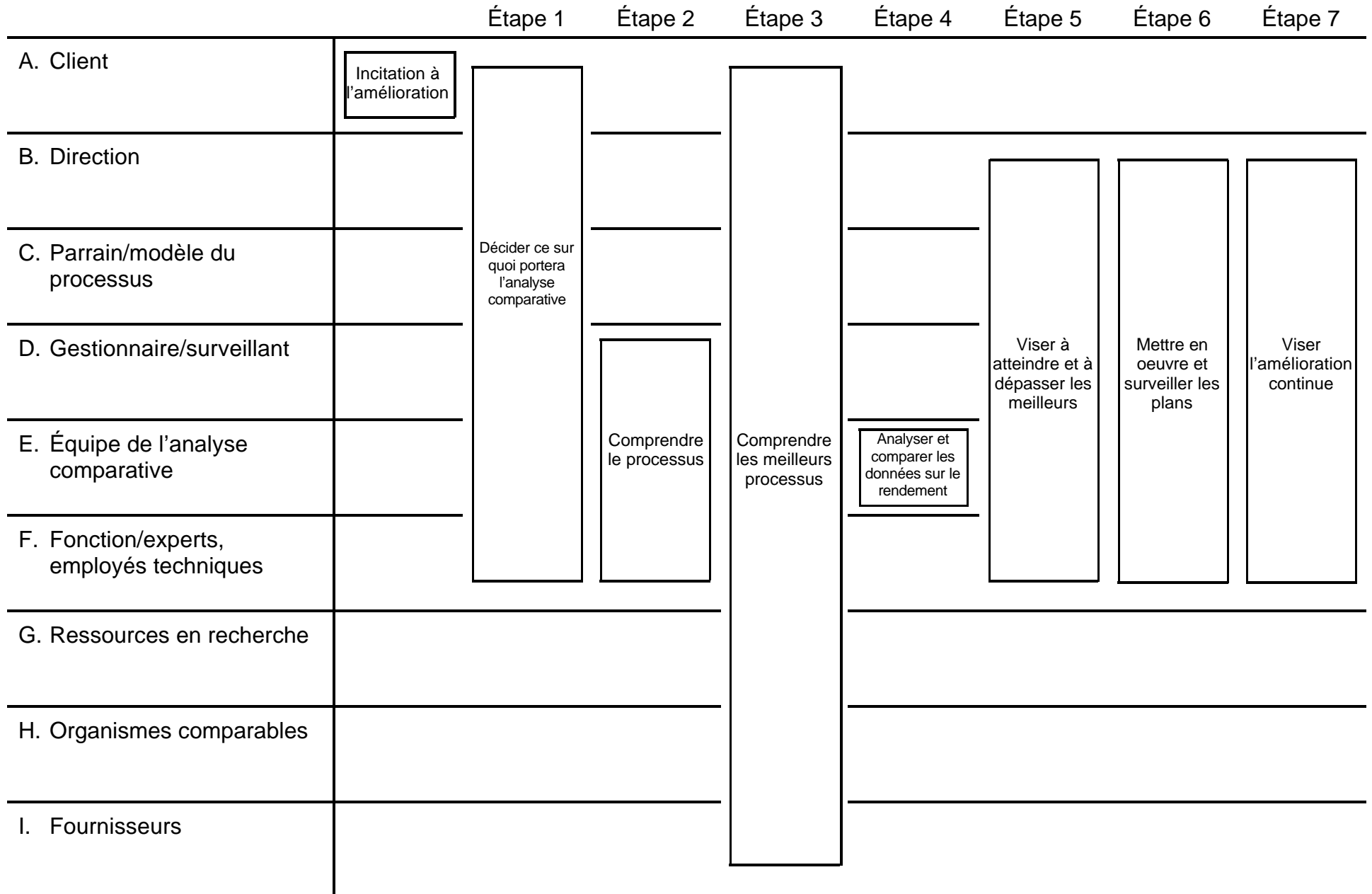
⁹ Rapport du groupe de travail industriel sur le leadership et les compétences en gestion, *Enterprising Nation: Renewing Australia's Managers to Meet the Challenges of the Asia-Pacific Century*, p. xxxix, 1995.

un sens plus large, l'instauration d'un milieu de travail propice à une culture d'apprentissage permanent.

Selon notre modèle, les meilleurs chefs et les meilleurs gestionnaires contribuent à la compétitivité des entreprises. La plupart des programmes de perfectionnement des cadres que nous avons étudiés visent à améliorer la performance de l'entreprise et, finalement, sa compétitivité. Il existe toutes sortes de mesures de la performance et de la compétitivité. Par exemple, une entreprise qui recourt à des pratiques exemplaires de gestion peut améliorer ses relations avec la clientèle, ou encore la motivation de ses employés. Certaines mesures peuvent se quantifier plus facilement et concernent le bénéfice net : l'augmentation des parts du marché, des ventes et des profits en est un exemple.

Une meilleure compétitivité peut entraîner des répercussions macro-économiques, par exemple, un niveau de vie supérieur. Notre examen des programmes en cours dans les nations à l'avant-garde a toutefois révélé peu de répercussions de cette nature. La nouveauté des programmes, les faibles taux de participation et divers autres facteurs peuvent expliquer cette constatation. Cela ne veut pas dire cependant qu'avec le temps les programmes de pratiques exemplaires de gestion ne produiront pas ces avantages de grande envergure. Il est tout simplement trop tôt dans l'évolution des programmes pour s'attendre à des avantages économiques aussi larges. Par conséquent, il serait injuste d'évaluer les programmes de pratiques exemplaires de gestion en fonction de leur contribution à l'amélioration du niveau de vie. Malgré cela, nous croyons que le modèle est un outil efficace pour concevoir des programmes. Autrement dit, il faut définir des pratiques exemplaires de gestion dans le but ultime d'améliorer les mesures de la performance économique générale.

Aperçu de l'analyse comparative



Source: Institute of Management Accountants, *Benchmarking Instructor's Guide*, 1994.

4.0 Programmes des pratiques exemplaires de gestion dans les nations à l'avant-garde

Les programmes qui visent à encourager la mise en place de pratiques exemplaires de gestion se regroupent en six grandes catégories¹⁰ :

- **Guichets uniques** : conçus comme des points d'accès uniques aux services d'aide aux entreprises.

(Ce programme comprend habituellement des services d'information et de consultation assurés par des organismes publics ou privés et publics.)

- **Services d'experts-conseils** : des incitatifs (principalement des subventions) sont offerts aux entreprises pour qu'elles fassent appel à des experts-conseils externes en gestion.
- **Analyse comparative** : conçue pour améliorer les pratiques d'exploitation et de gestion grâce à une évaluation des pratiques de gestion d'après des critères de calibre mondial;

(Le tableau ci-contre donne un aperçu fonctionnel du processus d'analyse comparative. Diverses méthodes sont utilisées, notamment :

- les *modèles informatisés* qui font le rapprochement entre la performance de l'entreprise et les meilleurs points de référence; qui évaluent cette performance en fonction de ces points et qui simulent les répercussions des normes de référence sur l'entreprise, si elles sont atteintes;
- Les *programmes d'agrément* des gestionnaires, assurés par des établissements agréés;
- Les *visites d'entreprises* prospères qui appliquent des pratiques exemplaires de gestion.

¹⁰

On ne veut pas ainsi laisser entendre qu'il n'existe que six types de pratiques exemplaires de gestion. Ces catégories servent plutôt de point de départ utile à la description de la gamme des activités entreprises dans chaque pays. Il faut également signaler que certaines activités, par exemple les problèmes de diagnostic présentés dans le modèle logique, ne forment pas une catégorie distincte dans notre analyse. Nous avons procédé de cette manière parce que certaines activités se chevauchent. Autrement dit, les problèmes de diagnostic peuvent être abordés dans les explications sur les guichets uniques, les services de consultation ou l'encadrement.

- **Encadrement** : conçu pour améliorer les pratiques de gestion grâce aux conseils et à la supervision d'une personne qui connaît bien les PME et la gamme des produits offerts;

(Cette méthode suppose habituellement une étroite interaction, particulièrement dans le milieu de travail, du propriétaire-exploitant d'une petite entreprise et du gestionnaire expérimenté autrefois ou encore à la direction d'une autre petite entreprise qui possède une solide expérience pratique. Au cours des dernières années, les mentors ont le plus souvent été des gestionnaires qui avaient récemment pris leur retraite ou qui travaillaient à temps partiel.)

- **Formation en gestion** : offerte par le biais de cours (dans des collèges, des universités et des établissements de formation professionnelle), d'ateliers et de séminaires de brève durée (de un à deux jours).

4.1 Royaume-Uni

4.1.1 Stratégies

Dans les années 70 et jusqu'au milieu des années 80, on s'est efforcé d'aider les entreprises à démarrer, en leur offrant principalement des services d'information et de consultation. Cette aide est venue en réaction à la constatation que le Royaume-Uni avait des taux de démarrage plus faibles que ceux des pays comparables. Le nombre de démarrages d'entreprises a depuis augmenté.

Trois rapports influents ont guidé la création des programmes actuels de perfectionnement des cadres.

Le rapport intitulé « Making of Managers », préparé par le British Institute of Management en 1987, a fait ressortir les lacunes de la formation en gestion au Royaume-Uni. Le rapport n'a pas porté précisément sur les PME. Un important programme de gestion, le Management Charter Initiative (MCI), a été créé à la suite des constatations de ce rapport.

Le livre blanc du gouvernement intitulé « Competitiveness: Forging Ahead », publié au début des années 90, s'est attaché aux problèmes des PME.

Le livre blanc du gouvernement du Royaume-Uni sur la compétitivité et la gestion a été publié au début des années 90. Ce rapport a fait état d'un certain nombre de problèmes liés au perfectionnement des cadres, en particulier le fait que la formation des cadres était souvent mal coordonnée ou incomplète.

4.1.2 Renseignements généraux sur les programmes

Guichets uniques

À partir de 1989, le ministère du Commerce et de l'Industrie (DTI) a créé partout au pays un certain nombre de guichets uniques appelés « Business Links ». Il a conçu ces guichets pour qu'ils deviennent les seuls points d'accès aux services d'aide aux entreprises. Les « Business Links » ont été établis par des partenariats avec les Training Enterprise Councils (TEC - il s'agit essentiellement de bureaux régionaux d'emploi), les chambres de commerce, les organismes d'aide aux entreprises et les autorités locales. Le degré de participation de chacun des intervenants a beaucoup varié. Il existe actuellement quelque 200 organisations de ce genre partout au Royaume-Uni.

Chaque « Business Link » est reconnu par le DTI qui oriente en quelque sorte la gamme des services offerts, notamment :

- Information et conseils - principalement offerts par l'entremise d'une ligne téléphonique d'aide aux entreprises (par exemple, renvois, conseils généraux, information sur les entreprises locales);
- Consultation - assurée par des sous-traitants et des conseillers internes sur la conduite générale des affaires, le marketing et les ventes, la gestion financière, la technologie et l'innovation ainsi que des conseils en technologie de l'information;
- Formation en techniques de gestion d'entreprise - assurée principalement par le biais de séminaires, d'ateliers et du financement de programmes dans les écoles d'administration;

- Autres services, dont :
 - des diagnostics sur la santé des entreprises (établis par des sous-traitants et des conseillers internes en affaires);
 - des conseils généraux sur les affaires, le marketing et les ventes;
 - des produits et des services de perfectionnement innovateurs (offerts par le biais de services de consultation, d'experts-conseils et d'ateliers).

Plus de 90 % de ces services sont assurés par des sous-traitants. Ces derniers peuvent être des organismes locaux, des consultants privés, des fournisseurs de formation en techniques de gestion d'entreprise, des collèges, des universités et des écoles d'administration, de même que d'autres organismes locaux. Selon un rapport, « il est très courant que les TEC (Business Links) possèdent des listes approuvées d'environ 10 à 30 sous-traitants ». Les « Business Links » jouent un rôle plus actif quand il s'agit d'aider à la mise au point de produits innovateurs.

On laisse une large place à la « variété locale » pour ce qui est des activités de soutien et des objectifs de contact avec les entreprises de chaque « Business Link ».

Un « Business Link » se compose habituellement de dix à vingt personnes dont :

- environ huit conseillers en affaires personnelles;
- un ou deux agents d'information;
- un conseiller en technologie;
- un conseiller en design;
- un conseiller en expansion des exportations;
- un chef de la direction et un membre du personnel de soutien administratif.

Les conseillers en affaires personnelles ont établi de solides liens avec les entreprises. Il s'agit habituellement de gestionnaires qui possèdent quelque expérience des affaires et dont le travail se fait en première ligne. Leurs principales activités comprennent :

- **les services de consultation et d'experts-conseils auprès des entreprises** : Le conseiller fait le diagnostic des points forts et des points faibles et il cerne les besoins. Selon les résultats de son diagnostic, il ou elle peut recommander à l'entreprise d'embaucher un consultant. Le conseiller agit donc comme un consultant catalyseur.
- **Formation en techniques de gestion d'entreprise** : Cette formation est surtout assurée par le biais de séminaires d'une demi-journée à une journée complète.
- **Diagnostics sur les entreprises** : Le conseiller utilise divers outils d'évaluation pour vérifier la santé de l'entreprise.

On considère que la qualité de chacun des conseillers est très élevée. Malgré cela, l'absence de normalisation et l'ampleur de leurs activités ont beaucoup fait varier l'efficacité.

En général, les conseillers axent leurs efforts sur les sociétés qui en sont au stade de la croissance. Ils s'occupent moins de démarrage d'entreprises ou de sociétés en difficulté. Même si les « Business Links » sont subventionnés à même les fonds publics, on se dirige vers leur privatisation, ce qui les rendra autonomes sur le plan financier. Cette nouvelle façon de faire est conforme à l'objectif ultime de l'autonomie des « Business Links ». Les petites entreprises paieraient une cotisation annuelle qui leur permettrait d'accéder à l'aide offerte par ces centres.

Services d'experts-conseils

Les services d'experts-conseils offrent une aide au diagnostic et des conseils généraux aux PME (axées principalement sur la croissance). Autrefois indépendants, les services d'experts-conseils sont maintenant offerts sous les auspices du programme des « Business Links ».

Entre 1988 et 1995, 67 000 projets au total ont été menés à bonne fin dans six domaines de la gestion :

- qualité;
- design;

- marketing;
- systèmes de fabrication et de prestation des services;
- systèmes d'information financière et d'information sur la gestion;
- plan d'affaires.

L'aide accordée était auparavant subventionnée jusqu'à concurrence de 50 %, mais depuis la reprise de l'initiative par les « Business Links », l'ampleur des subventions a diminué. Ce changement a pour objet de compléter les services de consultation, de diagnostic et d'experts-conseils assurés par les « Business Links ». Ces derniers tiennent une liste des experts-conseils approuvés pour certains types de travaux. Selon un représentant, « si le conseiller recommande à une PME d'entreprendre une étude de consultation et que cette dernière y consent, le conseiller choisit ensuite un certain nombre d'experts-conseils (habituellement trois) dans la base de données et organise une réunion entre les experts-conseils et la PME ».

Des efforts ont actuellement cours pour s'assurer d'une certaine uniformité des services d'experts-conseils à l'échelle nationale. Un ensemble de lignes directrices générales nationales est prévu afin de déterminer les contributions maximales des entreprises et de tirer profit de l'expérience acquise dans les programmes précédents. Les lignes directrices permettent cependant une très grande latitude locale afin que les « Business Links » puissent adapter l'aide à chacune des entreprises et à la situation économique locale.

Analyse comparative

Il existe au Royaume-Uni un certain nombre d'organisations qui oeuvrent dans ce domaine. Il peut tout autant s'agir d'organisations de formation industrielle (ITO) que d'organismes d'aide du gouvernement, du secteur privé ou de bénévoles en passant par des organismes directeurs sectoriels. Les ITO ont été structurées en fonction des secteurs industriels.

Les organismes directeurs sectoriels doivent axer une grande partie de leurs efforts sur les PME et leurs gestionnaires. Leur rôle consiste à améliorer la qualité de la main-d'oeuvre, notamment les gestionnaires, grâce à l'élaboration de compétences professionnelles nationales (NVQ). Ces NVQ précisent les normes professionnelles et les compétences relatives aux gestionnaires et au personnel à l'échelle nationale. Elles sont assez souples pour s'adapter aux besoins de toutes les entreprises. Chaque secteur procède à ses propres recherches et élabore ses normes pour tous les niveaux du personnel, pas seulement pour les gestionnaires.

Le gouvernement a fixé des objectifs nationaux de formation concernant les NVQ pour l'an 2000. Le National Advisory Council for Education and Training Targets (NACETT) a établi ces objectifs et supervise les progrès réalisés. Le NACETT a fixé des objectifs pour les individus, par exemple 30 % de la main-d'oeuvre doit posséder une qualification dans un métier, une profession, en gestion ou une formation scolaire de niveau 4 ou plus des NVQ. Il en a également fixé pour les entreprises. Ces objectifs sont liés à un programme mis de l'avant par le gouvernement du Royaume-Uni et nommé « Investor in People ».

Trois programmes d'analyse comparative ont trait plus précisément aux PME et à la gestion. Les voici :

- Management Charter Initiative
- Small Firms' Lead Body
- Investor in People, programme qui encourage les entreprises à adopter des pratiques exemplaires dans la gestion des ressources humaines.

La **Management Charter Initiative (MCI)**¹¹ est l'organisme directeur sectoriel en gestion. Elle a défini des points de référence d'une gestion compétente dans tous les secteurs de l'économie. Les normes de gestion s'appliquent à tous les gestionnaires, quelle que soit l'industrie dans laquelle ils travaillent.

La MCI travaille avec toutes sortes d'organisations afin de diffuser et d'intégrer les normes dans les pratiques de gestion. Dans le secteur des petites entreprises, la MCI travaille en étroite collaboration avec le réseau local de prestation des services du gouvernement du Royaume-Uni, par le biais des Training and Enterprise Councils locaux, des « Business Links » et des chambres de commerce locales. Elle travaille également avec les écoles d'administration et d'autres fournisseurs publics ou privés de formation et de perfectionnement en gestion à l'intention des PME.

Il existe de nombreux organismes d'agrément qui font acquérir les compétences professionnelles fondées sur les normes de gestion. La formation est assurée par des centres approuvés, habituellement des collèges d'études supérieures, des universités ou des entreprises de formation du secteur privé qui donnent l'agrément au nom de la MCI. Après approbation par un conseil indépendant d'employeurs, les entreprises peuvent vendre leurs produits en se servant du logo « Produit approuvé » de la MCI.

¹¹ La MCI est un partenariat entre le gouvernement et le secteur privé formé à la fin des années 80 pour améliorer la performance des entreprises du Royaume-Uni, grâce à l'amélioration de la qualité de leurs gestionnaires.

Les normes de gestion portent sur trois niveaux particuliers de gestion : les superviseurs, les gestionnaires de première ligne et les gestionnaires intermédiaires. Les gestionnaires et les superviseurs qui peuvent faire la preuve de leurs compétences au travail peuvent obtenir une NVQ d'un organisme d'agrément reconnu.

La MCI a défini quatre rôles clés en gestion :

- la gestion de l'exploitation;
- la gestion des finances;
- la gestion des employés;
- la gestion de l'information.

Chaque rôle est réparti en unités de compétence, en éléments de compétence, en critères de rendement et en une gamme d'indicateurs.

Les **Small Firms Lead Bodies (SFLB)** ont été créés en 1990 pour élaborer des normes nationales de compétence à l'intention des petites entreprises de Grande-Bretagne. Ces organismes se composent de gestionnaires d'entreprise en exercice et de toutes les grandes organisations qui s'occupent du développement des petites entreprises. Les SFLB ont fait des recherches sur les compétences essentielles aux propriétaires-exploitants et à leurs conseillers. Ils ont élaboré quatre ensembles de normes et de compétences :

- les plans d'affaires pour les propriétaires-exploitants qui en sont au stade qui précède le démarrage ou à celui du développement premier;
- la gestion et le perfectionnement des entreprises pour les propriétaires-exploitants d'entreprises déjà établies;
- l'information sur les entreprises à l'intention des fournisseurs d'information et du personnel de soutien des TEC, des LEC, des Business Links, des Scottish Business Shops, des Welsh Business Connects et autres centres qui offrent des conseils en matière commerciale;
- la consultation en affaires pour les conseillers professionnels auprès des entreprises.

Un réseau de centres d'évaluation approuvés est actuellement mis en place au Royaume-Uni pour aider les propriétaires-exploitants à atteindre ces normes.

Principalement mis en oeuvre par le biais des TEC, le programme **Investor in People (IIP)** se veut un mécanisme d'évaluation des systèmes internes de ressources humaines d'une entreprise et aide aussi cette dernière à les améliorer. Les entreprises font appel à ce programme pour préparer un plan qui leur permet « d'investir dans leurs gens ».

Le programme enregistre les entreprises qui investissent dans le perfectionnement des compétences de leurs employés, selon quatre principes :

- la mise en oeuvre de programmes qui aident les employés à améliorer leurs compétences pour atteindre les objectifs de l'entreprise;
- des examens réguliers des besoins en formation et perfectionnement de tous les employés;
- des mesures de formation et de perfectionnement des employés en cours d'emploi;
- des évaluations des investissements dans le perfectionnement des compétences.

Si elle est approuvée, l'entreprise reçoit un agrément d'« Investment in People ». L'une des personnes interviewées a fait le rapprochement entre ce programme et la norme ISO 9000 pour les ressources humaines.

Encadrement

Une initiative financée par le gouvernement appuie l'encadrement. Nous ne disposons d'aucun autre renseignement sur ce programme au moment de la rédaction du rapport.

Formation en gestion

Pour améliorer la formation en gestion et les compétences des petites entreprises, le gouvernement du Royaume-Uni a mis en place une initiative (qui, en Angleterre, porte le nom de Skills for Small Businesses et, au Pays de Galles, le nom de Small Firms Training Initiative), par l'entremise de tous les TEC, afin de perfectionner les travailleurs qui occupent des emplois clés dans 24 000 petites entreprises et de les former comme instructeurs et évaluateurs.

De plus, le nouveau programme **Small Firms Training Loans** (adopté en 1994) aide les petites entreprises à payer la formation dont elles ont besoin pour accroître leur productivité et assurer leur croissance. Le programme est conçu pour aider les entreprises de moins de 50 employés :

- pour qui la formation de la main-d'oeuvre est un investissement de l'entreprise;
- qui veulent former un employé aux fonctions clés pour mettre en oeuvre le plan de formation de l'entreprise.

Autres initiatives

Il existe diverses autres activités d'aide offertes par le biais du programme *Managing into the '90s* (tableau 1). Cette initiative a pour but principal d'aider les PME qui veulent prendre des mesures pour améliorer leur performance et met l'accent sur l'entraide et l'apprentissage grâce à l'expérience des entreprises qui utilisent des pratiques exemplaires. Le programme est axé sur les six pratiques exemplaires suivantes : marketing; innovation; conception et développement de produits; techniques de fabrication et de production; achat et gestion des matériaux; et gestion de la qualité.

Le programme est habituellement mis en oeuvre par différentes entreprises contractuelles du ministère du Commerce et de l'Industrie.

La plupart des programmes s'appliquent dans l'ensemble du Royaume-Uni, mais il existe certaines variantes. Ainsi, en Irlande du Nord, le gouvernement offre du financement pour le démarrage d'entreprises. Le financement est conditionnel à la réussite d'un programme de formation qui comprend un cours intensif de base d'une durée de trois jours. L'accès à un niveau supérieur de financement exige deux jours supplémentaires de formation.

Tableau 1
Initiatives du programme Managing Into The '90s

Mécanisme	Initiatives principales
Unité mobile	Il s'agit de l'outil principal du programme qui diffuse le message de ce dernier dans tout le pays (vaste auditorium mobile). L'unité mobile offre des séances gratuites de deux heures et demie qui répondent aux besoins locaux, à l'aide de vidéos et de la technologie graphique interactive.

Démonstrations en entreprise	Il existe deux options : programme national de visites dans des sociétés de pointe situées dans tout le Royaume-Uni et qui utilisent les meilleures pratiques de gestion (Inside UK Enterprises) et les visites locales dans des entreprises régionales qui mettent l'accent sur les besoins et l'expérience des sociétés locales.
Séminaires et ateliers	Information, conseils et études de cas sur des sujets précis prévus par le programme.
Réseaux locaux	Des groupes locaux et régionaux formés pour mettre en contact des organisations et des groupes axés sur l'entreprise (chambres de commerce, grandes sociétés, PME et établissements locaux d'enseignement). Ces groupes établissent leur propre programme d'action et organisent des expositions et des visites dans des entreprises locales qui mettent à profit des pratiques exemplaires.
Partnership Sourcing	La société Partnership Sourcing Ltd. a été créée pour encourager un plus grand nombre d'entreprises à se familiariser avec les possibilités de partenariats et à comprendre leurs avantages.
Livres et vidéos	Gamme de publications gratuites et de prêts de vidéos sur chacun des sujets abordés dans le cadre du programme.
Bulletin	Bulletin gratuit qui donne de l'information à jour sur le programme, avec des détails sur les activités et les séminaires prévus.

Source : « Services britanniques de formation en gestion et de conseil pour les PME », cité dans *Les meilleures politiques pour les petites et moyennes entreprises*, 1995.

4.1.3 Mécanismes d'évaluation des programmes

Le gouvernement en est aux toutes premières étapes des évaluations des programmes, et les fonctionnaires sont prudents quant aux conclusions à tirer sur l'efficacité du programme, car la plupart des initiatives en sont encore à la période expérimentale.

Les méthodes d'évaluation ont jusqu'à maintenant été orientées sur les réactions des participants aux programmes, réactions qui ont en général été très favorables. On s'entend pour dire que les entreprises qui participent aux programmes de perfectionnement des cadres s'orientent davantage vers d'autres initiatives du genre, même en l'absence de subventions.

Comme la plupart des programmes en sont encore aux premières étapes de la mise en oeuvre et comme l'on s'entend pour dire que les initiatives de perfectionnement des cadres offrent des avantages à long terme plutôt qu'à court terme, les représentants avaient de la difficulté à préciser des répercussions particulières de ces programmes sur la performance des entreprises (productivité, taux de survie, etc.).

Les problèmes associés à l'évaluation de ces répercussions sont compliqués par le fait que la participation est supérieure dans les entreprises axées sur la croissance.

Un représentant a dit que le test ultime de l'efficacité viendra lorsque les « Business Links » seront entièrement autonomes. « Les entreprises seront-elles disposées à payer suffisamment pour ces services pour que les « Links » puissent survivre sans aide gouvernementale? »

Quand on a demandé aux participants d'indiquer quelles initiatives avaient été les plus fructueuses, l'un d'eux a cité la méthode dynamique adoptée dans l'analyse des besoins en compétences de gestion (soit le programme « Business Links »). Un autre représentant a abondé dans le même sens en disant que « les mesures les plus fructueuses ont probablement été d'avoir précisé, mesuré et offert des compétences, l'agrément, la formation et le perfectionnement ». De plus, on a fait l'éloge de la méthode utilisée au Royaume-Uni parce qu'elle a fait ressortir l'importance de la formation en gestion dans les PME. Par ailleurs, on a reproché au programme « Business Links » son manque d'uniformité. Les questions de politique locale, selon l'une des personnes interviewées, ont souvent tendance à l'emporter.

L'amélioration la plus importante qu'il est recommandé d'apporter est « d'indiquer clairement ce que les participants apprendront ou obtiendront du programme, d'obtenir les commentaires des participants et de veiller à ce que les activités de programme mènent à l'action dans l'organisation ».

4.2 Les États-Unis d'Amérique

On a réuni de l'information sur deux programmes de perfectionnement des cadres :

- les services de consultation et de formation des entreprises de même que les services d'information aux entreprises offerts par la Small Business Administration (SBA) du gouvernement américain;
- le Fast Trac Program, initiative du secteur privé mise de l'avant par la fondation Kauffman.

4.2.1 Stratégies

Les États-Unis ont recours, pour le perfectionnement des cadres, à une démarche fondée sur le marché. Les individus, les entreprises et les éducateurs sont les principaux intervenants de ce système. Le gouvernement fédéral y joue un rôle secondaire. Dans certains cas, les États peuvent jouer un petit rôle en offrant des subventions à l'éducation et à la formation. Les entreprises et les individus ont souvent toute latitude pour choisir les fournisseurs de formation et les cours de gestion qui les intéressent.

La politique du gouvernement américain en matière de perfectionnement des cadres est axée sur le principe que l'information est la clé du succès. La plupart des programmes actuels offerts par la SBA aux petites entreprises ont été élaborés au cours des cinq dernières années.

La fondation Kauffman est une organisation sans but lucratif dont le fonds de dotation s'élève à 1,2 milliard de dollars. Elle s'est au départ concentrée sur les problèmes de la jeunesse et du bien-être. En 1992, elle a créé un secteur qui s'est attaché à promouvoir l'entrepreneuriat. Environ la moitié des fonds sont affectés à la mise en valeur de l'entrepreneuriat.

Après des recherches approfondies, la fondation a créé le programme d'entrepreneuriat qui s'inspire des meilleurs éléments des programmes qui existent déjà en la matière. On a accordé une attention particulière à l'élaboration d'un programme d'études pour les adultes entrepreneurs sans crédit.

4.2.2 Renseignements généraux sur les programmes

Guichets uniques

Administré par la Small Business Administration (SBA), le **Small Business Development Centre Program** fournit de l'aide en matière de gestion aux propriétaires et futurs propriétaires de petites entreprises. Les SBDC offrent une large gamme de services d'information et de conseils. Le programme est le fruit d'une coopération entre le secteur privé, le milieu de l'enseignement, les gouvernements fédéral et des États, et les administrations locales. Il vise à favoriser le développement économique en apportant une aide technique et de gestion aux petites entreprises. La prestation des services est assurée notamment par des universités, des collèges, les gouvernements des États et des organismes du secteur privé. Il y a 57 SBDC aux États-Unis.

Les **Business Information Centres** (BIC) sont considérés comme les réservoirs de ressources technologiques de la SBA. Ils offrent tout ce qu'il y a de plus moderne en matière de matériel, de logiciels et de moyens de télécommunications de pointe pour aider les petites entreprises à démarrer et à prendre rapidement de l'expansion. Selon une des personnes interviewées, l'objectif est de fournir le plus d'information possible aux propriétaires et exploitants de petites entreprises. Cette approche se fonde sur la thèse voulant que l'information est la clé du succès.

Le **Answer Desk**, créé en 1983, est un centre d'information national auquel on peut téléphoner sans frais pour poser des questions ou soumettre des problèmes concernant le lancement et l'exploitation d'une entreprise. Le service est offert au moyen d'un système informatisé de messages téléphoniques et d'une équipe de conseillers. Le service est accessible 24 heures par jour, sept jours par semaine, et des conseillers sont en service du lundi au vendredi de 9 h à 17 h, heure de l'Est.

SBA OnLine est un babillard électronique simple et rapide qui permet aux petites entreprises d'obtenir de l'aide. SBA OnLine, qui fonctionne 23 heures par jour, achemine l'information au public le plus rapidement possible. Les services en ligne comprennent les publications de la SBA, l'accès aux programmes et aux services de la SBA, les personnes-ressources, les calendriers des manifestations locales, la formation en ligne, l'accès aux autres services fédéraux en ligne, des données provenant d'autres organismes, un service de courrier électronique, le service de courrier Internet, un service d'échange d'information pour des groupes d'intérêt spécial ainsi que des fichiers téléchargeables.

Services d'experts-conseils

Aucune mesure n'a été relevée.

Analyses comparatives

Les Business Information Centres de la SBA offrent divers logiciels sur les analyses comparatives, comme celui de Dun et Bradstreet, intitulé *Norms and Ratio Insight*.

Encadrement

Le programme **Service Corps of Retired Executives (SCORE)**, qui est parrainé par la SBA, permet d'assortir des bénévoles avec de petites entreprises qui ont besoin des conseils d'experts. Les bénévoles, dont l'expérience collective couvre toute la gamme des activités commerciales américaines, mettent leurs connaissances spécialisées dans les domaines de la gestion et des techniques à la disposition des propriétaires et exploitants actuels et futurs de petites entreprises.

Formation en gestion

La fondation Kauffman offre deux versions de son programme d'entrepreneuriat, et les deux mettent l'accent sur les approches appliquées plutôt que techniques ou théoriques. Les programmes sont administrés par divers organismes sans but lucratif, notamment les chambres de commerce, les universités, les agences de développement économique et les associations industrielles.

Fast Trac 1 s'adresse aux aspirants entrepreneurs qui comptent peu ou pas d'expérience des affaires. Les participants suivent en tout neuf séances de formation en classe (36 heures au total – un soir par semaine, 3 ½ heures par séance). Environ 25 personnes participent à chaque cours, qui est animé par des instructeurs et des conseillers. Le cours vise surtout à aider les aspirants entrepreneurs à élaborer leur propre étude de faisabilité.

Fast Trac 2 s'adresse aux entrepreneurs qui comptent au moins six mois d'expérience des affaires. Les participants suivent en tout 11 séances de formation (une séance de 3 ½ heures par semaine – 45 heures au total). L'objectif est d'aider les participants à élaborer leur propre plan d'entreprise.

La fondation administre quelque 125 emplacements répartis dans 33 États.

Autres mesures

La SBA possède une bibliothèque de publications, de vidéos et de logiciels d'aide à la gestion. Les clients de la SBA peuvent se les procurer par courrier moyennant des frais minimes.

En outre, plus de 500 collèges et universités exploitent des instituts de la petite entreprise. Ce programme, qui est appuyé par la Small Business Administration, vise deux objectifs : fournir aux petites entreprises des conseils et des services de consultation utiles en matière de gestion et exposer les étudiants de premier et de deuxième cycles en administration aux réalités du monde de la petite entreprise.

4.2.3 Mécanismes d'évaluation des programmes

La fondation Kauffman a récemment mené un sondage auprès de 1000 personnes qui avaient participé à ses programmes. Selon un dirigeant de Kauffman, un an après avoir participé au programme Fast Trac, les entreprises ou les propriétaires / exploitants signalaient en moyenne :

- une hausse de 28 % de l'emploi;
- une augmentation de 48 % des recettes brutes.

Des normes ont été intégrées au programme pour assurer un niveau élevé de qualité. Le programme national prévoit une séance de formation d'une durée de deux jours à l'intention des administrateurs et des instructeurs. On a également prévu une série normalisée de documents de référence pour garantir l'uniformité du contenu. La fondation mène aussi une évaluation de fin de cours qu'elle utilise pour mettre au point ses programmes de formation.

4.3 Nouvelle-Zélande

4.3.1 Stratégies élaborées

L'objectif stratégique du gouvernement au chapitre du développement des entreprises consiste à améliorer les perspectives de croissance des entreprises, en particulier les petites entreprises, en repérant les obstacles à la performance et en trouvant des moyens de les surmonter. Le Business Development Programme (BDP) prévoit des mesures pour promouvoir les pratiques de gestion des affaires efficaces et pour favoriser le développement d'entreprises compétitives sur les marchés internationaux.

Les mesures prévues par le BDP visent surtout à améliorer les perspectives de croissance des entreprises, en particulier les PME, ainsi que leur contribution à la croissance économique et à la compétitivité. Avant 1995, on mettait l'accent sur la promotion des stratégies de croissance régionales, surtout en offrant des subventions aux entreprises désireuses d'entreprendre de nouvelles activités.

Le Business Development Programme a beaucoup changé au cours des dernières années. Aujourd'hui, on met davantage l'accent sur l'éducation et la formation comme moyens d'améliorer les compétences en affaires. Ce changement d'orientation est attribuable aux résultats de l'évaluation *1995 Review of Enterprise Assistance* ainsi qu'à ceux d'un certain nombre d'études sur les compétences en gestion.

Un inventaire des mesures gouvernementales d'aide aux entreprises a été réalisé en 1995. On a examiné la nature et la portée des mesures gouvernementales d'aide aux entreprises et on a vérifié s'il y avait des recoupements entre les mesures.

On a consulté les entreprises pour :

- connaître leurs points de vue sur l'ancien Business Development Programme;
- cerner les besoins des entreprises;

- vérifier s'il y avait des lacunes dans les mesures offertes par le gouvernement.

On a également consulté des associations de gens d'affaires, des chambres de commerce, des représentants de groupes cibles, des ministères et divers organismes d'aide aux entreprises pour connaître leurs points de vue sur des éléments comme :

- le rôle qui incombe au gouvernement dans le domaine de l'aide aux entreprises;
- les besoins des Maori et des femmes qui sont propriétaires d'entreprises;
- les mécanismes de prestation des services gouvernementaux d'aide aux entreprises.

On a également tenu compte des conclusions d'un certain nombre d'études pour déterminer la nouvelle orientation du programme. Selon ces études :

- les difficultés auxquelles se heurtent les entreprises sont variées (selon le stade de développement, les connaissances, les ressources ainsi que les compétences en gestion et en entrepreneuriat);
- les compétences en gestion constituaient des indicateurs clés de la capacité d'une entreprise de saisir les occasions de croissance.

Voici une liste partielle des principales études et de leurs constatations :

- *Management Competencies in New Zealand: On the Inside, Looking In* a constaté qu'une proportion importante de gestionnaires ne possédaient pas l'agencement de compétences jugé nécessaire pour fonctionner dans un marché compétitif ouvert et que souvent, les gestionnaires ne savaient pas quelles compétences leur manquaient.
- *Leading the Way - A Study of Best Manufacturing Practices in Australia and New Zealand* a montré l'existence d'un lien entre l'adoption des pratiques exemplaires et une performance commerciale supérieure. L'utilisation d'analyses comparatives était la plus importante des pratiques individuelles qui distinguaient les entreprises les plus performantes des moins performantes. Malgré cela, l'étude a trouvé que nombre d'entreprises de Nouvelle-Zélande n'utilisaient pas ou pas beaucoup les analyses comparatives.
- *Factors Affecting the Supply and Demand of Capital* a constaté que le plus important obstacle au financement était le manque de compétences en gestion. Les entrepreneurs étaient incapables de justifier les besoins de financement de leur entreprise et avaient des attentes irréalistes quant

à l'obtention du financement. On supposait donc qu'un entrepreneur possédant les compétences voulues aurait beaucoup plus de chance d'obtenir le financement nécessaire pour assurer la croissance de son entreprise.

4.3.2 Renseignements généraux sur les programmes

Guichets uniques

L'administration du BDP¹² est confiée à un réseau de 21 conseils régionaux de développement des entreprises. Il s'agit de sociétés d'État constituées aux termes de la *Business Development Boards Act 1991*. Chacun des conseils de développement des entreprises a des bureaux régionaux. Le personnel de ces bureaux exécute gratuitement des évaluations préalables des projets d'entreprises et fournit des conseils et de l'information aux clients.

Services d'experts-conseils

Le programme prévoit des subventions à raison d'un dollar pour un dollar pour les fins suivantes :

- encourager les entreprises à engager un expert-conseil pour les aider à déterminer leur orientation stratégique;
- permettre aux clients de financer l'exécution d'évaluations de marché, d'analyses financières, d'activités de recherche-développement et d'études de faisabilité ainsi que l'application de mesures de protection de la propriété intellectuelle, l'acquisition de technologie, la distribution de produits et l'observation des règlements;
- financer de la recherche sur de nouveaux marchés à l'étranger et l'organisation de visites d'exploration de ces marchés, la participation à des foires commerciales, l'exécution d'activités de promotion et de publicité sur de nouveaux marchés à l'étranger et l'application de mesures de protection de la propriété intellectuelle.

Analyses comparatives

¹²

Le ministère du Commerce assure une surveillance générale des activités des conseils de développement des entreprises et du BDP, et est responsable de l'administration de la *Business Development Boards Act 1991*.

Une subvention à parts égales d'un montant maximal de 500 \$ peut être accordée pour payer un évaluateur choisi par le requérant pour évaluer les capacités de l'entreprise.

On encourage les entreprises à mettre en pratique les principes de la gestion de la qualité totale en recourant au programme ExcellenNZ pour l'amélioration des entreprises et en faisant reconnaître leurs réalisations au moyen de la norme d'agrément Business Development Quality Awards.

Encadrement

Aucune mesure particulière n'a été relevée.

Formation en gestion

Les conseils dirigent les clients vers des fournisseurs de formation pratique en affaires situés dans leur région. Les frais de participation sont à la charge des participants, mais les conseils peuvent leur accorder une certaine contribution. Quand une formation donnée n'est pas offerte dans une région, le conseil peut combler cette lacune en passant un marché avec un fournisseur.

Autres mesures

On est en train de monter une page d'accueil pour les conseils de développement des entreprises. On y donnera des détails sur l'aide offerte aux termes du BDP et on indiquera où s'adresser pour présenter une demande.

La publication *Business Development News* permet au ministère de promouvoir le BDP auprès d'un large auditoire.

4.3.3 Mécanismes d'évaluation des programmes

Le ministère du Commerce est en train d'élaborer une méthodologie pour évaluer l'efficacité du BDP et il prévoit présenter un rapport sur l'efficacité du programme d'ici à juin 1997. L'évaluation consiste surtout à recueillir l'opinion des clients sur l'efficacité du programme. Les résultats seront comparés avec ceux d'un sondage mené auprès d'entreprises et de particuliers qui n'ont pas fait appel au BDP.

Selon un représentant du Ministère, les facteurs déterminants qui permettent d'établir qu'un programme est un succès sont les suivants :

- les participants en tirent des avantages dont ils n'auraient pas profité en l'absence du programme;
- la valeur des retombées pour les entreprises et l'économie est supérieure au coût de l'intervention.

4.4 Singapour

4.4.1 Stratégies élaborées

Une bonne part de la croissance économique enregistrée par Singapour au cours des trente dernières années a été soutenue par des multinationales étrangères. Il faut que le prochain stade de croissance de Singapour soit réalisé par ses propres 70 000 PME. Dans son plan économique stratégique de 1991, le gouvernement reconnaissait que les PME avaient un rôle important à jouer pour ce qui est de réaliser l'objectif économique que s'est fixé Singapour, soit d'atteindre le PNB par habitant des Pays-Bas en 2020 et celui des États-Unis en 2030.

Le grand plan du gouvernement pour le développement des PME est décrit dans le *SME Master Plan*, qui a été publié par le Economic Development Board (EDB) en 1989. Les efforts visant à élaborer cette stratégie ont débuté au début de 1987 par la création d'un comité des PME, auquel siégeaient des représentants de six organismes gouvernementaux, qui s'est penché sur la situation et a proposé des moyens pour créer un secteur local des affaires dynamique. Par la suite, trois missions (constituées de représentants de chambres de commerce et d'associations locales, d'établissements d'enseignement postsecondaire et d'organismes gouvernementaux) se sont rendues au Japon, en Corée du Sud et en Europe pour étudier les activités les plus récentes en ce qui concerne l'expansion des entreprises.

Les cinq aspects suivants ont été jugés essentiels pour permettre aux entrepreneurs locaux de réduire au minimum les risques de démarrage et pour guider les PME dans le processus de transformation et de croissance :

- mise au point, adoption et mise en application de technologies;
- planification d'affaires et finances;
- gestion des ressources humaines;
- accroissement de la productivité et formation;

- marketing et collaboration entre entreprises à l'échelle internationale.

La mission qui consiste à optimiser la contribution des PME à l'économie a été confiée au Economic Development Board (EDB). L'EDB :

- adopte une approche d'organismes multiples;
- coordonne les efforts;
- administre des incitatifs fiscaux;
- fournit une aide financière et un appui au développement;
- lance de nouvelles mesures pour favoriser le développement des PME.

Le réseau d'organismes multiples comprend :

- Le Singapore Productivity and Standards Board (PSB) – un conseil statutaire créé en avril 1996. Le PSB est dirigé par un conseil d'administration composé de représentants du gouvernement, des employeurs, des syndicats et du milieu universitaire. Il est le principal responsable de la promotion de l'accroissement de la productivité. En outre, il met au point et fournit des services d'experts-conseils et de formation à l'intention des PME. Une aide financière pour la formation est offerte par le biais du Skills Development Fund.
- Le Enterprise Development Centre (ENDEC) – fournit des services de diagnostic financier aux PME.
- Le National Computer Board (NCB) – le principal responsable de la promotion de la technologie de l'information et du développement de l'industrie locale de la TI. De concert avec l'Institute of System Science et d'autres organismes de TI, le NCB aide les PME à informatiser leurs activités.
- Le Trade Development Board – un organisme qui aide les entreprises locales à développer des marchés d'exportation par le biais de promotions de groupe, d'aide individuelle et de services de soutien. Ses services comprennent :
 - la fourniture de renseignements sur le commerce international;

- la fourniture d'une aide pour la participation à des foires et à des missions commerciales;
- la prestation de conseils sur la conception et l'emballage des produits.
- Toute une série d'universités, de centres de compétences polytechniques et d'autres organismes gouvernementaux.
- Un certain nombre d'organismes du secteur privé, notamment des établissements financiers, des organismes de capital de risque, des experts-conseils, des chambres de commerce et d'autres associations.

Voici un résumé de l'approche de développement des PME adoptée par Singapour :

« L'expérience de Singapour montre que le gouvernement a un rôle très important à jouer pour ce qui est d'aider les PME à se moderniser sur le plan technologique, puisqu'elles ne pourraient y arriver seules. Toutefois, comme l'a indiqué le ministre du Commerce et de l'Industrie de Singapour lors d'un atelier sur le développement des PME tenu en 1988, le gouvernement ne peut pas assurer seul le développement des PME. Pour assurer le succès de ce genre d'efforts de développement, il faut adopter une approche globale qui s'appuie sur la collaboration active du secteur privé. Ainsi, les entreprises et les chambres de commerce locales, les associations commerciales, les groupes d'entreprises, les établissements d'enseignement postsecondaire, les banques, les institutions financières, les multinationales et les firmes d'experts-conseils pourraient tous faire leur part pour aider les PME à réaliser leur plein potentiel.

Nous avons besoin de cet effort conjoint entre les secteurs privé et public pour créer une infrastructure nationale et élaborer un programme pour permettre aux PME locales de se moderniser et de devenir plus compétitives, et d'accroître ainsi leur contribution à la croissance économique de Singapour. »¹³

4.4.2 Renseignements généraux sur les programmes

Guichets uniques

Le Local Enterprise Upgrading Centre, mis sur pied en avril 1996 au sein du PSB, a pour fonction d'aider les PME à se développer et à prendre de l'expansion et de les préparer à devenir des entreprises régionales et internationales.

Le centre vise trois objectifs principaux, soit :

13

Yong-Yeong-Wee, Keng-Kau-Ah, « Government and technology transfer: The case of Singapore », dans *International Small Business Journal*, janvier-mars 1992; v.10n2, p. 65.

- fournir un point de premier contact aux entreprises locales qui ont besoin d'aide pour la modernisation et le développement;
- intégrer les efforts du gouvernement pour aider les entreprises locales à se développer;
- permettre aux entreprises de faire part de leurs besoins en matière de développement.

Le centre fournit deux services principaux :

- un service d'information sur les programmes gouvernementaux d'aide financière et de formation;
- un service d'aide et de présentation, notamment des services de diagnostic commercial de premier niveau pour aider les entreprises à déterminer les possibilités de modernisation et leur faciliter l'accès aux sources d'aide.

Les deux services mettent l'accent sur les éléments suivants :

- la mise en valeur des ressources humaines et la capacité de la main-d'oeuvre;
- l'accès à l'information commerciale;
- l'accès à la technologie;
- l'accès au financement.

Services de consultation

Un certain nombre de programmes d'aide visent les pratiques de gestion des PME :

Le **Local Enterprise Technical Assistance Scheme (LETAS)** aide les entreprises locales à payer les coûts liés à la modernisation et à l'amélioration des activités par le recours à un expert-conseil de l'extérieur. Des subventions correspondant à au plus 70 % des coûts sont offertes. Dans certaines circonstances particulières, la subvention accordée peut couvrir jusqu'à 90 % des coûts.

Le **Local Enterprise Accounting Programme (LEAP)** a pour but de présenter et de mettre en application des systèmes efficaces de gestion et de rapports financiers dans les petites entreprises locales. Le LEAP se déroule en deux étapes :

- Première étape : Les experts-conseils aident les entreprises à élaborer et à mettre en application des systèmes liés aux fonctions suivantes :
 - comptabilité;
 - planification et contrôle des budgets;
 - diagnostic financier;
 - gestion du fonds de roulement;
 - gestion des stocks;
 - rapports de gestion et contrôle.
- Deuxième étape : Les experts-conseils aident les entreprises à réaliser les activités suivantes :
 - exécuter des études de faisabilité sur l'informatisation;
 - mettre en application des systèmes informatiques.

Le **Total Business Planning Programme (TBP)** vise à encourager les entreprises à élaborer une stratégie commerciale complète. Le TBP prévoit de l'aide pour engager des experts-conseils qui dresseront un plan visant à faciliter :

- le développement de l'entreprise;
- le transfert de technologie;
- la diversification des activités commerciales;

- la collaboration entre entreprises.

Le rôle de l'expert-conseil de l'extérieur peut comprendre les activités suivantes :

- analyse des points forts et des faiblesses;
- analyse du contexte opérationnel;
- élaboration d'une stratégie commerciale;
- élaboration de plans de mise en oeuvre.

Le **Local Enterprise Computerization Programme (LECP)** s'adresse aux entreprises qui veulent se doter de leurs premiers ordinateurs ou qui souhaitent informatiser davantage leurs activités. Aux termes du LECP, les entreprises peuvent engager un expert-conseil en TI faisant partie des partenaires industriels du LECP. Les experts-conseils en TI aident à déterminer les besoins de l'entreprise, à évaluer les options offertes en matière de matériel et de logiciels, et à déterminer la meilleure méthode pour la mise en oeuvre du système.

Analyses comparatives

Le PSB administre un certain nombre de mesures dans ce domaine :

Le **Fuji Xerox - PSB Benchmarking Centre** fait la promotion des analyses comparatives et en facilite l'utilisation par les entreprises de Singapour afin d'améliorer leur performance. Le Centre organise un atelier d'une durée de deux jours au cours duquel on montre aux gestionnaires et aux cadres comment se servir des analyses comparatives comme outil d'amélioration de la performance. Il facilite aussi la tenue de séances de groupe pour aider les entreprises à modifier leurs méthodes de travail et leurs fonctions afin d'améliorer leur productivité ou leur qualité en établissant des réseaux où chaque entreprise peut tirer profit de l'expérience des autres.

Le **PSB Benchmarking Information Service** aide les utilisateurs à trouver des données comparatives sur la performance et les pratiques exemplaires qui mèneront à une performance supérieure. Les ressources en matière d'analyses comparatives comprennent le **Productivity On-line Benchmarking Service (PROBE)**, une base de données sur la performance et les pratiques exemplaires mise au point par le PSB, qui permet de faire des recherches

de données comparatives sur la performance et les pratiques exemplaires, et qui permet aux utilisateurs de repérer des entreprises reconnues comme chefs de file dans un domaine donné. Cette base de données se compose des éléments suivants :

- **PSB Benchmarking Database**, qui contient de l'information provenant surtout de sources à Singapour;
- **International Benchmarking Resources**, qui permet d'effectuer des recherches dans des sources d'information internationales sur les pratiques exemplaires et les analyses comparatives;
- **Benchmarking Forum**, qui sert à promouvoir le réseautage entre les utilisateurs afin de les aider à trouver les analyses comparatives et les pratiques exemplaires qui correspondent à leurs besoins.

En complément du service PROBE, il y a des liens avec d'autres sites web sur les pratiques exemplaires à l'échelle internationale, notamment :

- le site de l'American Productivity and Quality Centre (www.apqc.org/), qui fournit de l'information sur des sujets comme les analyses comparatives, la satisfaction des clients ainsi que la productivité et la qualité. On peut également y trouver des occasions de réseautage et des liens avec l'International Benchmarking Clearinghouse, qui offre de l'information sur des études d'analyses comparatives et des publications ainsi qu'une base de données (à l'intention des membres).
- le site de l'American Society for Quality Control (www.asqc.org/), qui contient notamment une base de données sur les documents qu'elle publie, de l'information sur l'élaboration de normes ainsi qu'une tribune pour discuter de questions liées à la qualité.
- des liens avec d'autres sites supplémentaires, notamment :
 - Clemson University Continuous Quality Improvement Server (deming.eng.clemson.edu/)
 - Benchmarking Link Collections (www-iwi.unisg.ch/iwi2/cc/bm/links/index.html)
 - Quality Resources Online (www.casti.com/qc)

- The Benchmarking Exchange (www.benchnet.com/index.html)
- The Benchmarking Network (www.well.com/user/benchmark/tbnhome.html)
- US Navy Best Manufacturing Practices (www.bmpcoe.org/)

De plus, le PSB a publié (ou il prévoit le faire) une série de documents sur les meilleures pratiques. Le *PSB Guide to Benchmarking* est un guide qui donne des conseils pratiques et qui aide l'entreprise intéressée à appliquer les principes de l'analyse comparative. Chaque chapitre offre une courte description des tâches de chaque étape de la méthodologie de l'analyse comparative.

Une série de dix publications intitulée *Best Practice Case Studies* décrit les pratiques adoptées par les grandes sociétés installées à Singapour. Les trois premières publications paraîtront au début 1997.

Le *Self-Assessment Manual* sera publié au début de 1997. Grâce à ce guide, les entreprises pourront évaluer leur performance et cerner les domaines où elles peuvent s'améliorer pour augmenter leur productivité et atteindre l'excellence dans la qualité. Le guide présente comme un outil d'auto-évaluation un questionnaire basé sur le « **Singapore Quality Award** ». Les autres chapitres expliquent le processus d'auto-évaluation et donnent les lignes directrices sur l'utilisation du guide.

Encadrement

Dans sa stratégie en faveur des PME, le gouvernement compte en partie sur la présence des multinationales installées à Singapour pour qu'elles servent de mentors aux entreprises locales par le biais du Local Enterprise Upgrading Programme (LIUP). Selon le LIUP, l'EDB réunit aux fins suivantes les entreprises locales et les multinationales :

- améliorer l'efficacité de l'exploitation des PME participantes;
- élargir les gammes de produits;
- faire connaître de nouveaux procédés aux fournisseurs locaux des multinationales.

En 1992, plus de 130 entreprises locales ont été associées à 26 multinationales dans le cadre du LIUP.

Le PSB aidera à déterminer quelles petites et moyennes entreprises locales ont le potentiel de devenir des multinationales asiatiques et il leur apportera son aide. Il les aidera à établir des plans d'affaires stratégiques et à élargir leurs bases commerciales. Le PSB les aidera aussi à lancer leurs activités outre-mer. On cherche ainsi à leur faire acquérir les bases pour que l'EDB puisse à son tour les aider à devenir, en temps opportun, des entreprises locales potentielles (ELP).

Le PSB a créé son « Local Enterprise Upgrading Centre » comme premier point de contact pour les PME qui veulent obtenir l'aide du gouvernement et pour leur faciliter l'accès aux programmes et aux ressources gouvernementales. Il procédera à des vérifications de la productivité pour voir quelles PME ont besoin d'une aide particulière pour croître. Il aidera aussi les entreprises dont la performance est médiocre à s'améliorer grâce à des regroupements économiques, au franchisage, à des grappes et à des modèles industriels.

L'EDB choisit cent entreprises locales potentielles dont les ventes atteignent au moins 30 millions de dollars (de Singapour) par année pour les préparer à accroître leur chiffre d'affaires de sorte qu'il atteigne au moins 100 millions de dollars S. au cours des dix années suivantes.

La transition de PME prometteuse à ELP exige un chiffre d'affaires annuel de 30 000 000 \$S.

Formation en gestion

Divers cours de formation en gestion sont offerts. Des universités et des établissements polytechniques offrent des cours sur l'entrepreneuriat. De plus, divers programmes de courte durée sont offerts par les établissements d'études postsecondaires et des organismes gouvernementaux.

Autres initiatives

Toutes sortes d'autres programmes sont offerts aux PME à chaque stade de leur croissance. Le **Tableau 2** résume ces initiatives. On trouve d'autres renseignements sur ces programmes à la page d'accueil du PSB (www.psb.gov.sg/leuchframe.html).

Tableau 2
Programmes d'aide à chaque stade de la croissance

Démarrage	Croissance	Expansion	Marchés outre-mer
Local Enterprise Finance Scheme	Local Enterprise Finance Scheme	Local Enterprise Finance Scheme	Business Development Scheme
Local Enterprise Computerization Programme	Local Enterprise Computerization Programme	Local Enterprise Computerization Programme	Double déduction pour les investissements dans le développement outre-mer
Local Enterprise Accounting Programme	Local Enterprise Accounting Programme	Local Enterprise Accounting Programme	Franchise Development Assistance Scheme
Innovation Development Scheme	Innovation Development Scheme	Innovation Development Scheme	Regionalisation Finance Scheme
R & D Incubator Programme	Skills Development Fund	Skills Development Fund	Local Industry Upgrading Programme
Skills Development Fund	Capital de risque	Capital de risque	Overseas Enterprise Incentive/Overseas Investment Incentive
Capital de risque	Attestation ISO 9000	Attestation ISO 9000	
	Attestation ISO 14000	Attestation ISO 14000	
	Local Enterprise Technical Assistance Scheme	Local Enterprise Technical Assistance Scheme	
	Local Industry Upgrading Programme	Local Industry Upgrading Programme	

Démarrage	Croissance	Expansion	Marchés outre-mer
	Statut de pionnier/Allocation aux fins d'investissement	Statut de pionnier/Allocation aux fins d'investissement	
		Automation Leasing Scheme	
		Brand Development Scheme	
		Business Development Scheme	
		Franchise Development Assistance Scheme	
		Plan d'affaires total	

Source : Page d'accueil de PSB (www.psb.gov.sg/leucframe.html)

4.4.3 Mécanismes d'évaluation des programmes

Les consultants n'ont pas réussi à trouver de publications sur les répercussions des initiatives de Singapour à l'endroit des PME. Selon l'un des représentants interviewés, chacune des organisations procède à des évaluations périodiques. Selon ce représentant, les programmes ont eu comme principales répercussions d'améliorer l'engagement de la direction envers la formation permanente, comme le montrent la participation accrue des PME aux initiatives de formation (programmes et autres) et les opinions des participants aux programmes sur l'efficacité de la formation.

Malgré le manque de preuves probantes sur l'efficacité des programmes, le succès économique des PME de Singapour ne fait pas beaucoup de doute. Dans le secteur de la fabrication seulement, leur valeur ajoutée nominale est passée de 14 milliards de dollars en 1990 à 21 milliards de dollars en 1993. Leur productivité s'est accrue de 8,6 % pendant la même période.

4.5 Allemagne

4.5.1 Stratégies

Les politiques concernant les PME en Allemagne sont conçues pour assurer la santé et la compétitivité du secteur des PME dans une économie libérale. Cette politique se reflète dans les tentatives faites pour améliorer l'efficacité économique, par exemple indemniser les PME pour les inconvénients associés à leur petite échelle. Les subventions sont vues comme un moyen nécessaire d'aider les petites entreprises.

La coordination centralisée de la politique gouvernementale concernant les PME relève du RKW (Office allemand de la productivité), organisme sans but lucratif fondé en 1921 dont le siège social se trouve à Eschborn et qui possède des bureaux régionaux dans chaque État fédéral. Il se compose de représentants de l'industrie, des syndicats et des établissements scientifiques. Les spécialistes du RKW fondent leurs travaux sur les connaissances des représentants de l'industrie, des chercheurs scientifiques, des entreprises, des syndicats et des employeurs et offre une compilation systématique des

derniers résultats de la recherche et de l'élaboration de concepts innovateurs pour résoudre les problèmes. Une étroite collaboration entre les organisations internationales partenaires favorise un dialogue partout dans le monde sur les problèmes actuels de rationalisation et de gestion.

Les problèmes associés aux pratiques des entreprises sont étudiés et analysés au siège social du RKW. Ils sont répartis dans les catégories suivantes :

- **affaires sociales et main-d'oeuvre** : cette catégorie comprend la recherche sur les modèles de perfectionnement du personnel, le travail et la protection de la santé, les nouveaux concepts de production et les horaires de travail souples, de même que les femmes en affaires;
- **gestion des entreprises** : cette catégorie englobe les problèmes liés à la gestion de l'information et à l'utilisation stratégique de l'information comptable;
- **planification et contrôle de la production** : cette catégorie comprend la recherche sur les concepts de qualification des employés, la production rationnelle et la gestion de la qualité totale;
- **rationalisation des immeubles** : cette catégorie englobe notamment l'étude du recyclage des décombres d'immeubles, l'amélioration de la productivité sur les chantiers de construction.

La politique allemande est mise en oeuvre dans un cadre législatif bien défini et étroitement respecté. Selon le système fédéral, le niveau local détient plus de pouvoirs et la plupart des **landers** (États) ont adopté des lois concernant les petites entreprises. Cette façon de faire contraste avec les politiques d'autres pays en la matière, par exemple le Royaume-Uni où le contrôle est centralisé et où le cadre législatif est moins contraignant et a été, selon certains, plus lent à se développer. La politique de l'Allemagne à l'égard de ses PME a toujours été assez constante.

Les lois des *landers* exigent que les autorités locales (*gemeinde*), les institutions ou les organismes de l'État tiennent compte des intérêts des petites entreprises. *La politique de l'Allemagne en ce qui concerne les PME fait partie intégrante de la politique régionale.* Les *landers* ont des pouvoirs

distincts qui leur permettent de recueillir des fonds et de mettre en oeuvre leurs propres plans de dépenses. Ils peuvent, en principe, instaurer leurs propres programmes d'aide aux PME.

Les politiques d'éducation et de formation ont aussi subi peu de changements en Allemagne. Le double système est bien établi et largement accepté. Sa coordination est centralisée, mais la place des PME est solidement implantée dans le système. La formation professionnelle dans les PME est coordonnée par les chambres de commerce (*deutsche hanedelskammern*) et les chambres des métiers (*handwerkskammern*).

Ce sont les *handwerkskammern* qui ont la responsabilité principale de la formation dans les PME. Ces organismes se chargent aussi de l'agrément des participants aux activités de formation (*abschliBprufung*). Le système allemand repose sur la volonté des PME d'investir beaucoup dans les programmes de formation.

4.5.2 Renseignements généraux sur les programmes

Guichets uniques

Le programme **Go!** appuie les entreprises aux stades du pré-démarrage et du démarrage. On leur prodigue notamment des conseils sur les plans des affaires et du financement. On leur aide aussi dans l'acquisition et la supervision des services de consultation extérieurs.

Services d'experts-conseils

Des services d'experts-conseils directs et gratuits sont offerts aux petites entreprises dans le secteur des métiers par le biais des chambres de métiers (*handwerkskammern*).

Les entreprises peuvent obtenir des services d'experts-conseils subventionnés par le biais du Bureau allemand de productivité (*Rationalisierungs - Kuratorium der Deutschen Wirtschaft*) ou RKW. Ce bureau offre deux types de services d'experts-conseils. Le premier consiste en de courts services d'experts-conseils (*kurzberatung*), d'une durée d'un ou deux jours. Le deuxième type dure plus longtemps (*intensivbevatung*).

En 1991, le RKW a effectué 5 000 consultations et tenu 4 000 séminaires (habituellement des ateliers à l'intention des gestionnaires). Plus de 70 % de toutes les entreprises ont utilisé un ou plusieurs services d'experts-conseils.

Pendant une consultation, le RKW fournit aux gestionnaires des renseignements sur les nouveautés en gestion des entreprises et du personnel. La coordination du RKW est centralisée, et des bureaux régionaux sont constitués dans chacun des *landers*.

On a publié une série de directives générales pour venir à bout de la réticence des PME à utiliser des services d'experts-conseils. Ces directives visent à les aider à prendre des décisions sur le choix des experts et leur embauche. Les dispositions figurent dans des directives sur la promotion des services d'experts-conseils en gestion auprès des petites et moyennes entreprises et des travailleurs autonomes dans les professions. Ces directives sont également publiées par le bureau des services consultatifs du RKW.

En Allemagne, les associations qui regroupent des services d'experts-conseils ont compilé des registres dans lesquels sont énumérées les spécialisations offertes par leurs membres. Les registres les plus populaires sont la BDU-Matrix, banque de données structurelles sur les sociétés membres de l'association fédérale des experts en gestion d'Allemagne. Cette liste comprend environ 250 domaines de spécialisation qui couvrent plus de 100 secteurs de l'activité industrielle et commerciale. Le bureau de consultation du RKW et le BVW tiennent à jour d'autres bases de données.

Des escomptes sont offerts aux entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à un certain montant et qui embauchent des experts.

Le DIHT, les banques et divers organismes administratifs encouragent les trois sources de services d'experts.

Analyse comparative

On n'a relevé aucune initiative particulière en analyse comparative.

Encadrement

On n'a relevé aucune initiative particulière en encadrement.

Gestion en formation

L'école de gestion du RKW offre des programmes avancés de formation aux PME. Ces derniers comprennent des ateliers et des séminaires, des cours généraux de formation en gestion, de la formation de personnel, de nouvelles technologies et la gestion de la qualité.

Autres initiatives

Le RKW offre le Forum Mittelstand Online pour aider les petites et moyennes entreprises qui veulent utiliser Internet comme nouvel outil de marketing.

Il accorde aussi de l'aide aux entreprises qui songent au commerce international. Cette aide prend la forme d'une série de rencontres d'une journée sur le commerce international et l'expansion du commerce. Il fournit également de l'aide en vue des missions commerciales à l'étranger.

4.5.3 Mécanismes d'évaluation des programmes

Plusieurs évaluations ont été faites des programmes allemands d'experts-conseils.

Entre 1980 et 1986, l'aide financière totale accordée aux services d'experts-conseils s'est élevée à 282,3 millions de marks allemands. Le niveau de participation a augmenté de façon marquée pendant cette période.

Une bonne partie de la recherche sur les programmes allemands a montré que ces derniers sont fructueux. La plupart des PME qui ont participé aux programmes d'experts-conseils offerts croyaient en leurs avantages. Les programmes offerts n'ont cependant pas été assez connus et leur nombre a diminué leur cohérence générale.

4.6 Australie

La méthode australienne de perfectionnement des cadres ressemble à celle des Allemands. C'est le gouvernement des États qui assume la majeure partie de la responsabilité du perfectionnement dans les PME. Les initiatives varient beaucoup d'un État à l'autre.

L'Australie est unique parce que son gouvernement a commandé à un groupe de travail une importante étude qui a nécessité trois ans de consultations, de recherches, de missions d'étude et d'analyses au sujet des moyens utilisés par l'Australie pour préparer ses gestionnaires au travail et au leadership. Le rapport qui en a découlé, *Enterprising Nation*, a présenté une série de recommandations de principe et diverses options. Un changement de gouvernement a fait que seules quelques recommandations ont été mises en oeuvre.

Les paragraphes qui suivent explicitent les constatations et les recommandations de l'*Enterprising Nation Report*, en particulier celles qui ont trait à l'avancement des meilleures pratiques de gestion dans les petites entreprises. Nous présentons également des renseignements recueillis au cours des entrevues.

4.6.1 Constatations et recommandations de l'étude

Le groupe de travail a cerné cinq enjeux pour l'Australie et ses gestionnaires :

- élaborer une culture d'entreprise favorable grâce à l'éducation et à la formation;

- améliorer l'éducation et la formation professionnelles et le soutien accordé aux entreprises;
- faire fond sur les richesses de la diversité;
- instaurer des pratiques exemplaires de gestion;
- réformer l'éducation en gestion.

Améliorer l'éducation et la formation professionnelles et le soutien accordé aux entreprises

Le TAFE (ministère de la Formation technique et des Études supérieures) est le plus important fournisseur de formation en gestion de l'Australie, en particulier celle qui s'adresse aux superviseurs et aux gestionnaires de première ligne. Cette responsabilité exige un changement dans les programmes offerts par les fournisseurs publics qui doivent les axer davantage sur le marché, les concentrer et les rendre plus sélectifs. Les recommandations sont les suivantes :

- rendre le TAFE mieux à même de donner des cours de perfectionnement des cadres et des stimulants pour améliorer la qualité;
- agréer des animateurs, des éducateurs et des conseillers pour petites entreprises afin d'offrir aux cadres une méthode cohérente et facile qui les aidera à reconnaître les professionnels qui possèdent les compétences requises;
- assurer des services d'encadrement individuel et de conseil aux petites entreprises grâce à une aide financière versée aux propriétaires-exploitants qui pourrait prendre la forme d'un certificat d'admissibilité à l'achat de services d'encadrement individuels agréés;

- diriger la formation et soutenir les propriétaires-exploitants de petites entreprises au moyen des plus récentes technologies, tout comme de celles qui existent déjà, notamment la vidéoconférence bureautique, les services d'information en ligne, les babillards électroniques, le courrier électronique, etc.;
- diriger des réseaux d'organismes d'aide aux petites entreprises et de fournisseurs de formation au moyen des plus récentes technologies afin d'éprouver l'efficacité de toute une gamme de technologies, à savoir leur aptitude à améliorer la coordination et à échanger de l'information;
- élaborer au TAFE, en collaboration avec les universités, des cours structurés de niveau baccalauréat en formation et en gestion des petites entreprises.

Instaurer des pratiques exemplaires de gestion

Le rapport définit deux éléments par rapport à l'instauration de pratiques exemplaires de gestion. Le premier est **la détermination de larges domaines de compétences à améliorer en leadership et en gestion.**

Il existe huit grands domaines que les gestionnaires doivent améliorer :

- les ressources humaines ou compétences « intangibles »;
- le leadership;
- les stratégies;
- l'orientation internationale;

- l'entrepreneuriat;
- l'élargissement des activités au-delà des spécialisations techniques;
- l'établissement de liens entre les organisations;
- l'utilisation de ressources humaines diversifiées.

La définition des compétences ne doit pas procéder du gouvernement, mais bien des entreprises elles-mêmes.

Le deuxième élément clé exige **que le perfectionnement des cadres soit clairement issu de l'industrie et des entreprises individuelles, selon leurs besoins, et non pas des fournisseurs de la formation ou du gouvernement.**

Le rapport définit une série d'objectifs sur l'acquisition de pratiques de gestion exemplaires de même que des recommandations pour atteindre ces objectifs. Le **tableau 3** ci-dessous les présente.

Tableau 3
Acquisition de pratiques de gestion exemplaires
Objectifs et recommandations

Objectif	Recommandation
Améliorer les compétences des gestionnaires de première ligne	Instaurer un programme national de formation à l'intention des gestionnaires de première ligne
Accroître la visibilité internationale des gestionnaires australiens	Créer un programme industriel afin d'offrir à près de 1 500 gestionnaires australiens la possibilité d'effectuer chaque année des visites d'étude dans d'autres pays
Favoriser les meilleures pratiques dans divers domaines	Élaborer une base de données sur : l'information financière spécifique à chaque industrie et se rapportant aux PME; des études de cas sur les meilleures pratiques dans la gestion d'entreprise, et le perfectionnement des cadres des petites, moyennes et grandes entreprises

Source : Rapport du groupe de travail industriel sur le leadership et les compétences en gestion. *Enterprising Nation: Renewing Australia's Managers to Meet the Challenges of the Asia-Pacific Century*. Avril 1995.

La première recommandation fixait comme objectif d'assurer la formation en gestion de près de 80 000 gestionnaires de première ligne sur une période de cinq ans. Cette formation a consisté spécifiquement en une vingtaine de jours de formation structurée sur une période de 20 à 40 semaines. Le TAFE devait assurer la formation, et des associations industrielles et des fournisseurs privés devaient la compléter. Le programme financé par le gouvernement fédéral, appelé « National Certificate in Workplace Leadership », devait faire partie du cadre national des compétences. La recommandation prévoyait la prestation de programmes personnalisés adaptés aux besoins particuliers des entreprises et des évaluations des compétences.

La deuxième recommandation portait surtout sur le soutien à apporter aux missions commerciales à l'étranger, en particulier dans la région de l'Asie et du Pacifique. Le marché pour ce programme serait les exportateurs en place ou potentiels, avec une insistance particulière sur les PME.

La troisième recommandation réclamait la collecte d'information financière de référence sur chaque industrie, des études de cas des pratiques exemplaires de gestion des entreprises et de perfectionnement des cadres. L'information financière de référence doit servir aux conseillers des petites entreprises et aux organismes qui aident les PME en gestion financière. (Le rapport signale que le gouvernement canadien a récemment adopté un système semblable et qu'il se sert de données fiscales pour fournir de l'information commerciale, par exemple la taille, le chiffre d'affaires, les stocks en magasin, sur divers secteurs industriels). Les études de cas compléteraient les points de référence financiers et seraient élaborées en fonction des mêmes classifications industrielles.

Le rapport note deux recommandations connexes. La première invite à définir, à élaborer, à maintenir et à promouvoir des **compétences souples en gestion** qui peuvent servir dans toutes les industries, y compris dans les petites entreprises, à tous les gestionnaires, à tous les paliers de direction. Les auteurs du rapport recommandent aussi de faire définir les compétences par une association industrielle, la Small Business Management Competencies Standards Board.

The ATi
Consulting
Corporation, Inc.

Méthodes employées par les nations à l'avant-garde pour instituer des pratiques exemplaires de gestion dans les petites et moyennes entreprises, et leur utilité dans la région de l'Atlantique

La deuxième recommandation connexe réclame des programmes qui **favorisent la qualité dans le perfectionnement des ressources humaines**. Pour ce faire, des normes de qualité complètes, nationales et internationales, doivent être élaborées, un peu comme le programme du Royaume-Uni, *Investor in People*, qui lie l'attestation de la qualité au perfectionnement des ressources humaines.

5.0 Expérience acquise

5.1 Stratégies

Tous les pays étudiés reconnaissent que les PME contribuent considérablement à la croissance économique. L'amélioration des pratiques de gestion des PME apparaît comme l'un des domaines principaux où des améliorations s'imposent si les PME veulent exploiter leur plein potentiel.

La plupart des programmes de pratiques exemplaires de gestion que nous avons examinés ont été élaborés en fonction de stratégies nationales qui ont pour objet d'améliorer la compétitivité du secteur des PME. Les types de stratégies varient selon les circonstances propres à chaque pays. Par exemple, Singapour accorde une importance particulière à l'amélioration de la technologie et au réseautage avec les multinationales. En Allemagne et en Australie, les initiatives de développement des PME relèvent des gouvernements des États. Le gouvernement central d'Allemagne agit comme coordonnateur. Aux États-Unis, la démarche est conforme à la philosophie économique gouvernementale axée sur le marché. La stratégie de la Nouvelle-Zélande est née du besoin de mieux coordonner les programmes existants.

On a eu recours aux méthodes suivantes pour élaborer les stratégies :

- études pour déterminer les besoins en gestion des PME;
- voyages à l'étranger;
- ateliers avec l'industrie et des ministères.

L'Australie offre le meilleur exemple de pays qui a complètement fait le tour de la question de la mise en oeuvre de pratiques exemplaires de gestion dans les PME.

5.2 Renseignements généraux sur les programmes

Les programmes de pratiques exemplaires de gestion peuvent se regrouper en six grandes catégories. Des exemples des méthodes uniques sont présentés à part dans les tableaux.

5.2.1 Guichets uniques

La plupart des pays ont instauré des guichets uniques partout pour offrir en permanence de l'information, des avis et des conseils aux PME. Cette façon de faire diffère de la méthode traditionnelle de l'octroi d'aide financière et devient plutôt un *soutien intangible*.

Royaume-Uni	Environ 200 guichets situés partout au Royaume-Uni. Des conseillers personnels en affaires établissent des liens à long terme avec les PME locales, les conseillent, les orientent et leur présentent des recommandations au sujet de projets de consultation.
États-Unis	Utilisation de services en direct comme outil d'information (commande de publications, programmes et services de consultation en direct)

5.2.2 Services d'experts-conseils

Divers pays offrent des services de consultation en gestion subventionnés. Très souvent, le personnel des guichets uniques fait office d'expert ponctuel : il indique au propriétaire-exploitant de la PME ce dont il a besoin pour un projet en particulier et il lui fournit le nom d'experts-conseils. Les types de projets de consultation entrepris sont généralement dans les domaines de la gestion traditionnelle comme le marketing, les plans d'affaires et les plans financiers.

Royaume-Uni	Des efforts sont en cours pour établir des lignes directrices qui garantiront : une certaine cohérence entre les services de consultation à l'échelle nationale; une contribution maximale grâce à l'intégration de l'expérience acquise dans les projets de consultation précédents.
Singapour	Les services de consultation sont axés sur : la modernisation et l'amélioration des installations; les études de faisabilité sur l'informatisation; la mise en oeuvre de systèmes informatiques; la collaboration entre les entreprises, la diversification et les transferts de la technologie.
Allemagne	Ensemble de lignes directrices générales visant à surmonter la réticence des PME à recourir aux services de consultation.

5.2.3 Analyse comparative

Divers projets d'analyse comparative parrainés par le gouvernement ont été mis en oeuvre afin d'évaluer les pratiques de gestion en fonction de normes d'excellence. Parmi ces programmes, citons la modélisation informatique, les programmes agréés, les normes de compétence en gestion, les publications sur les études de cas et les visites d'entreprises exemplaires.

<p>Royaume-Uni</p>	<p>La Management Charter Initiative a établi des points de référence d'une gestion compétente dans tous les secteurs. Toutes les industries partagent les mêmes normes de gestion. Plusieurs établissements reconnus par la MCI appliquent le programme.</p> <p>Les organismes directeurs des petites entreprises ont établi des normes nationales de compétence pour ces dernières. Un réseau de centres approuvés d'évaluation a été créé pour aider les propriétaires-exploitants à atteindre ces normes.</p> <p>Investor in People - norme ISO 9000 pour les ressources humaines. Les entreprises reçoivent un agrément IIP.</p>
<p>Singapour</p>	<p>atelier sur l'analyse comparative (comment procéder)</p> <p>séances collectives sur les analyses comparatives afin d'aider les entreprises à s'améliorer grâce au réseautage et à l'apprentissage des unes des autres</p> <p>information en direct sur l'analyse comparative</p> <p>guide sur les analyses comparatives</p>

Australie	<p>Recommandations proposées :</p> <p>Élaboration d'une base de données qui comprendrait des renseignements financiers pertinents pour les PME en fonction du secteur industriel auquel elles appartiennent (selon un modèle canadien).</p> <p>Élaboration, par l'industrie, de compétences en gestion souples que pourront utiliser tous les secteurs, dont les petites entreprises.</p> <p>Élaboration de normes nationales et internationales de qualité (d'après le modèle du programme du Royaume-Uni, « Investor in People ») qui fait le lien entre l'attestation de qualité et le perfectionnement des ressources humaines.</p>
-----------	---

5.2.4 Encadrement

L'encadrement, conçu pour améliorer les pratiques de gestion grâce à des conseils et à la supervision d'un professionnel d'expérience en affaires, gagne de plus en plus de popularité. Plusieurs représentants interviewés ont signalé que l'encadrement aidait à améliorer la performance d'une entreprise. L'envers de la médaille toutefois est le coût assez élevé de cette méthode.

États-Unis	Des bénévoles de SCORE donnent des conseils d'experts aux propriétaires-exploitants de PME
------------	--

Singapour	Les PME locales sont associées à des multinationales afin : d'améliorer l'efficacité de fonctionnement d'élargir la gamme des produits d'adopter de nouveaux procédés
Australie	Recommandation proposée : Encadrement individuel facilité grâce à un certificat d'admissibilité

5.2.5 Formation en gestion

La plupart des initiatives de formation en gestion comprennent des cours en gestion (donnés dans des collèges, des universités et des établissements de formation professionnelle), de courts ateliers (en général de un à deux jours) et des colloques. De nombreux représentants des pays ont signalé qu'il fallait concevoir des cours de brève durée, en fonction de besoins précis, et adopter un mode d'apprentissage fondé sur l'action.

Certains pays utilisent la formation à distance. Les résultats n'ont pas été encourageants. Cette formule peut réussir à diffuser de l'information sur des sujets de gestion de nature générale, mais elle n'est pas encore bien adaptée à l'évolution des besoins des petites entreprises.

États-Unis	Programmes d'entrepreneuriat de Fast Trac offerts par diverses organisations sans but lucratif. Insistance sur le mode d'apprentissage actif. Établissement de normes nationales pour les programmes d'étude et les moniteurs.
------------	--

The ATi
Consulting
Corporation, Inc.

Méthodes employées par les nations à l'avant-garde pour instituer des pratiques exemplaires de gestion dans les petites et moyennes entreprises, et leur utilité dans la région de l'Atlantique

Australie	<p>Agrément d'instructeurs, de moniteurs et de conseillers pour les petites entreprises.</p> <p>Programmes expérimentaux de formation au moyen de la toute dernière technologie : vidéoconférence; service d'information en direct; babillards électroniques.</p> <p>Objectif reconnu de formation de 80 000 gestionnaires de première ligne au cours des cinq prochaines années. Formation intégrée au cadre national de qualité.</p>
-----------	--

5.2.6 Autres initiatives

Voici certains des programmes plus exceptionnels.

Royaume-Uni	Unité mobile : séances gratuites de deux heures et demie organisées en fonction des besoins locaux.
États-unis	Instituts des petites entreprises dans plus de 500 collèges et universités qui donnent aux PME accès à des conseils et à de l'orientation en gestion et qui exposent les étudiants à la réalité de la petite entreprise.
Allemagne	Soutien des PME qui souhaitent utiliser Internet comme nouveau moyen de marketing.

5.3 Mécanismes d'évaluation

L'évaluation des programmes des PME s'est fondée sur deux indicateurs :

- rapports des participants aux programmes sur la valeur accordée à ces derniers;
- comparaison des indicateurs de la performance des entreprises (par exemple, productivité améliorée, part de marché, etc.) avant et après la participation au programme et comparaison des indicateurs pour des entreprises qui n'y ont pas participé.

Les évaluations ont réussi à établir le lien entre la participation au programme et la satisfaction des participants, mais elles ont moins bien permis d'établir un lien avec la performance de l'entreprise. La difficulté vient en partie de l'influence des facteurs exogènes, par exemple, l'état de l'économie générale.

De nombreux représentants croient que les pratiques exemplaires de gestion ont haussé le profil de la gestion dans les PME. Il faut cependant continuer à surveiller en permanence les entreprises participantes pour s'assurer que les propriétaires-exploitants utilisent les pratiques exemplaires dans leurs activités.

5.4 Conclusion

5.4.1 Variations dans les stratégies, les programmes, la prestation et l'orientation

Les programmes de perfectionnement de la gestion parrainés par le gouvernement varient considérablement d'un pays à l'autre en ce qui a trait à la stratégie, à la portée, à la conception, aux méthodes et aux organismes de prestation, de même qu'à l'orientation :

- Les États-Unis préfèrent une démarche axée sur le marché. La plupart de leurs programmes sont conçus pour améliorer l'information diffusée aux PME.

- Le Royaume-Uni a adopté un ensemble complet de programmes dont le recours à des guichets uniques, des projets de consultation subventionnés, des programmes d'analyse comparative et des initiatives de formation en gestion. La méthode utilisée par le Royaume-Uni est unique parce qu'elle établit des liens à long terme entre les conseillers locaux d'affaires et les propriétaires-exploitants des PME.
- La démarche de Singapour est axée sur la mondialisation, l'innovation et la technologie. La stratégie gouvernementale à l'intention des PME (*plan directeur des PME*) appuie la stratégie économique et nationale (*L'économie de Singapour - nouvelles orientations*).

5.4.2 Méthodes communes

Quelques éléments communs se dégagent :

- Les initiatives ont tendance à s'adresser aux PME à croissance élevée, aux entreprises qui ont le meilleur potentiel d'une croissance soutenue.
- Presque tous les pays créent une sorte ou une autre de guichets uniques qui offrent de l'information et des services d'aide en consultation.
- L'encadrement et les analyses comparatives sont de plus en plus répandus.
- Les organisations non gouvernementales ou paragonnementales jouent un rôle important dans la prestation des programmes (chambres de commerce, associations industrielles, universités, collèges, firmes d'experts-conseils, fournisseurs de formation en gestion et entreprises du secteur privé jouent un rôle prédominant dans la prestation des programmes aux PME).
- La formation, les ateliers et les séminaires en gestion sont moins populaires auprès des PME parce que leurs propriétaires-exploitants sont nombreux à penser que ces efforts sont trop généraux et pas assez avantageux par rapport aux coûts engagés. Les séances les plus efficaces

offrent des contextes d'apprentissage fondés sur l'action où des problèmes précis sont cernés et résolus. Le programme d'entrepreneuriat de la fondation Kauffman est un bon exemple de programme qui utilise à bon escient cette approche.

- Les programmes et les initiatives de meilleure pratique en gestion ont haussé le profil du perfectionnement des cadres chez les PME participantes.

5.4.3 Examen spécial

Le **tableau 4** donne un résumé, fondé sur notre analyse, de certains des programmes les plus réussis en pratiques exemplaires de gestion dans les pays étudiés. Ce tableau résume l'information présentée dans les tableaux précédents.

Tableau 4
Résumé des activités des programmes de pratiques exemplaires de gestion
dans les nations à l'avant-garde

Activité des programmes	Initiatives les plus fructueuses
Guichets uniques	Royaume-Uni - programme Business Links États-Unis - services en direct
Services d'experts-conseils	Royaume-Uni - efforts visant à établir des lignes directrices nationales Singapour - modernisation et incitation à l'utilisation de la technologie Allemagne - lignes directrices générales visant à surmonter la réticence des PME à utiliser les services de consultation

Analyse comparative	Royaume-Uni - points de référence de la MCI sur les normes de compétence en gestion dans tous les secteurs; normes des organismes directeurs des petites entreprises à l'intention des PME; programme Investor in People Singapour - projets d'analyse comparative Australie - élaboration proposée d'une base de données sur des analyses comparatives sectorielles
Encadrement	États-Unis - programme SCORE Singapour - réseautage des PME et des grandes entreprises Australie - proposition d'encadrement individuel par le biais d'un certificat d'admissibilité
Formation en gestion	États-Unis - programme Fast Trac, insistance sur l'apprentissage appliqué Australie - programmes proposés : agrément d'instructeurs à l'intention des petites entreprises, programme pilote mettant à profit les toutes dernières technologies et fixation d'objectifs de formation en gestion
Autres initiatives	Royaume-Uni - unité mobile États-Unis - initiatives dans les collèges et les universités pour donner accès à des services d'aide et d'orientation aux PME Allemagne - aide pour l'utilisation d'Internet comme instrument de marketing

Parmi les initiatives qui précèdent, deux méritent une mention spéciale.

- De nombreux représentants ont fait l'éloge de l'approche utilisée par le Royaume-Uni qui établit des liens à long terme entre les conseillers en affaires et les propriétaires-exploitants des PME (Business Links). Cette solution offre une source permanente d'appui aux PME.

Le manque de normalisation de ce programme a, cependant, fait l'objet à la fois de compliments et de critiques. Il facilite la réaction aux besoins locaux de gestion, par contre la variété des programmes locaux donne également des résultats diversifiés. La valeur ultime du programme « Business Links » sera connue quand le financement gouvernemental sera aboli et que chaque centre deviendra autonome.

- L'approche utilisée par le Royaume-Uni pour établir des normes de compétence en gestion dans les industries et à tous les niveaux du secteur des PME. Ces normes industrielles servent de point de référence à partir duquel mesurer la performance de l'entreprise.

5.4.4 Réflexions finales

La plupart des initiatives ont été conçues et mises en oeuvre au cours des cinq dernières années, ce qui n'est pas assez long pour aplanir toutes les difficultés, encore moins engendrer des répercussions importantes.

L'adoption générale de ces programmes a été très lente. Au Royaume-Uni par exemple, le taux de participation (exprimé en pourcentage de la population de PME) a varié de 5 % à 8 %. Il est possible toutefois que le marché le plus probable de ces programmes soit les nouvelles entreprises qui représentent probablement environ 25 % de la population des PME.

Certains chercheurs donnent à penser qu'il existe peu de pratiques de gestion qui soient universellement avantageuses pour les entreprises. Selon ces derniers, les entreprises peu performantes (définies selon la rentabilité, la qualité et la productivité) n'ont ni la capacité ni l'infrastructure pour adopter un programme diversifié d'activités d'amélioration de la gestion. Elles doivent axer leurs efforts sur la « base », c'est-à-dire amener les gens à faire corps, améliorer les relations avec la clientèle et supprimer les procédés sans valeur ajoutée.

Les organisations très performantes ont obtenu des résultats très intéressants avec les analyses comparatives et des programmes qui, dans une large mesure, responsabilisent les employés.

En terminant, il faut souligner qu'un certain nombre des initiatives de pratiques exemplaires de gestion existent actuellement au Canada atlantique et au Canada en général. Le **tableau 5** résume certaines des principales activités au niveau national et régional. Le chapitre 6 explicite ces initiatives et fait des recommandations sur les meilleures mesures à retenir dans la région de l'Atlantique.

Tableau 5
Résumé des initiatives de pratiques exemplaires de gestion
au Canada atlantique et au Canada

Initiatives de pratiques exemplaires de gestion	Canada	Canada atlantique
Compétences de base des entreprises	<p>Comité national interministériel des PME</p> <p>Recherche du Conseil sectoriel canadien sur les compétences au stade de la « survie » (financement du ministère du Développement des ressources humaines)</p> <p>Recherche du partenariat du portefeuille d'Industrie sur les compétences au stade de la maturité (Industrie Canada, BCS et organismes de développement)</p>	<p>Le secteur de la technologie de l'information du CEPA coordonne les initiatives publiques et privées dans la région de l'Atlantique</p> <p>Institut des conseillers en petites entreprises inc. à l'intention des conseillers</p> <p>Comité de développement des entrepreneurs des collèges communautaires de l'Atlantique - compétences de démarrage et de survie, Holland College et autres</p>
Experts-conseils et information	<p>Négociation par l'ICPEI de la mise en oeuvre à l'échelle nationale</p> <p>Réseau national des CSEC (Industrie Canada et organismes de développement, prestation régionale)</p>	<p>ICPEI - travail terminé</p> <p>CSEC</p>
Formation	<p>DRHC finance actuellement des programmes de perfectionnement de la main-d'oeuvre; les secteurs industriels ont de tels programmes</p>	<p>Financement fédéral-provincial de divers programmes</p>

Outils de diagnostic	Industrie Canada évalue et classe, à l'échelle mondiale, les meilleurs outils de diagnostic (répertoire offert par Strategis)	Le Nouveau-Brunswick a mis au point un outil de diagnostic évalué par d'autres provinces
Analyse comparative	Étapes préliminaires, peu de secteurs comparés, aucune approche uniforme	Quelques entreprises, quelques secteurs
Encadrement	Aucune approche intégrée	Les programmes d'entrepreneuriat de l'APECA comprennent l'encadrement de jeunes

6.0 Recommandations : Les mesures les plus utiles au Canada atlantique

La présente étude a pour objet général de déterminer les modes d'apprentissage des pratiques exemplaires de gestion partout dans le monde afin d'améliorer les compétences en gestion des PME de la région de l'Atlantique. Dans cette section, nous proposons une ébauche de critères qui permettront de déterminer les mesures les mieux adaptées au Canada atlantique et de les appliquer à une démarche, à des programmes et à des mécanismes de prestation. Nous nous sommes servi des données réunies par les nations à l'avant-garde étudiées et de notre expérience de la situation dans la région de l'Atlantique.

6.1 Approche

D'après notre étude, nous proposons les critères suivants pour un perfectionnement efficace des cadres des entreprises :

- le degré de **pertinence** par rapport aux activités des PME;
- la probabilité que l'approche et les programmes qui en découlent offrent des **avantages durables** aux PME;
- les **coûts** du marché et les coûts d'option raisonnables pour les PME;
- l'existence de **conditions propices au changement** des pratiques actuelles de gestion dans les PME.

Chacun de ces critères est décrit et explicité ci-dessous et chacun reflète l'expérience acquise au niveau international de même qu'au Canada atlantique.

Pertinence

Comme on l'a dit à la section 3.3, une approche globale pour l'amélioration des compétences en gestion des PME ne conviendrait pas à un grand nombre d'entre elles. D'après notre étude, pour élaborer un plan d'action régional pertinent, il faut tenir compte des aspects suivants :

- compétences de gestion différentes selon les divers stades de l'évolution de l'entreprise, du démarrage à la maturité en passant par la croissance;
- besoins changeants selon les entreprises très, moyennement ou peu performantes (selon des mesures de la rentabilité, de la productivité et de la qualité);
- obstacles à la participation des entreprises du Canada atlantique aux programmes et aux services de perfectionnement des cadres d'entreprise. D'après notre expérience, nous croyons que certains des obstacles décrits à la section 3.2 (pertinents au Royaume-Uni) s'appliqueront également aux PME de la région de l'Atlantique. En voici quelques-uns :
 - brefs horizons de planification qui empêchent probablement l'engagement envers le changement qui peut avoir des répercussions à long terme seulement;
 - ressources financières limitées pour payer la formation, les services de consultation, la recherche interne, etc.;
 - scepticisme général à l'égard de la formation, de l'analyse comparative ou d'autres pratiques de gestion qui pourraient être pertinentes dans les activités quotidiennes d'une PME : « notre entreprise est unique, personne sinon la haute direction ne peut comprendre comment elle fonctionne »;
 - manque d'information sur les pratiques exemplaires de gestion et manque d'appui pour les mettre en oeuvre.

Pour garantir la pertinence, il faut une collaboration active du secteur privé à la conception et à la prestation (voir la section 4.4.1). Comme au Royaume-Uni, à Singapour, en Australie et ailleurs, les partenariats entre le gouvernement et le secteur privé doivent aussi englober les écoles de commerce, les universités, les instituts de formation en gestion, d'autres fournisseurs de formation et les associations d'affaires locales. Il est ainsi plus facile de déceler et de combler à temps les besoins précis en gestion des PME, à chaque stade de leur évolution, et à tous les niveaux de performance. Il est également plus facile de voir et de surmonter les obstacles. Pour adopter un plan d'action régional, il faudrait par conséquent établir un partenariat de collaboration qui répondra aux besoins pratiques de l'industrie et des entreprises.

Avantages durables

L'approche utilisée pour améliorer les compétences et les pratiques en gestion ne doit pas créer de cycle de dépendance. Ce principe est de plus en plus reconnu tant au Canada atlantique qu'ailleurs dans le monde. Comme on l'a dit à la section 4.1.3 au sujet de l'avenir du programme « Business Links » au Royaume-Uni, « un représentant a laissé entendre que le test ultime de l'efficacité sera l'entière autonomie du programme « Business Links » - les entreprises paieront-elles assez pour ces services pour que le programme puisse survivre sans l'aide gouvernementale? »

Au Canada atlantique, par exemple, cette méthode pourrait entraîner les résultats suivants : un atelier de gestion coûteux mais hautement coté pourrait obtenir un financement incitatif de 60 %, en raison de la réticence initiale des PME à investir dans la formation en gestion. On assurerait par la suite un suivi auprès des participants non seulement pour déterminer si les activités d'apprentissage se sont traduites par des résultats favorables dans leur entreprise, mais également pour *voir si l'expérience s'est traduite par un engagement plus profond envers la définition et l'adoption de pratiques de gestion exemplaires*. Ainsi, cette approche peut servir à instaurer une culture d'apprentissage et ne permettrait pas la dépendance à long terme des PME à l'égard du financement gouvernemental.

Coûts

Comme on le signale à la section 3.2.2, « le propriétaire-exploitant d'une petite entreprise doit assumer un coût d'option supérieur pendant qu'il se trouve loin de son travail en formation. Le coût total de la formation est perçu comme beaucoup plus élevé dans une petite entreprise que dans une

grande ». Par conséquent, il faut, pour améliorer les compétences en gestion, inclure des stimulants financiers. En même temps, d'après l'expérience acquise au Canada atlantique et à l'échelle internationale, les partenariats de programme exigent que les PME participantes fassent la preuve qu'elles sont déterminées à s'engager en participant au coût des programmes et des services.

Outre le partage des coûts directs, notamment les honoraires des consultants ou les frais de formation, le partenariat qui supervisera les programmes devra reconnaître les coûts d'option que doivent payer les PME. Par exemple, une PME qui accepte de faire participer un spécialiste technique à un programme d'encadrement avec un gestionnaire d'entreprise peut perdre une partie de la productivité de ces deux travailleurs à court terme. C'est là le coût et le risque à court terme de la PME.

Conditions de changement

Même chez les entreprises très performantes au stade de la croissance, il faut, pour appliquer avec succès des pratiques exemplaires de gestion, un solide soutien à l'interne de la part de la direction supérieure de l'organisation. Cet appui peut ne pas exister si les petites entreprises ont des horizons de planification assez brefs, comme on l'a signalé à la section 3.2.1 (« Les petites entreprises réagissent à l'incertitude externe par des horizons de gestion et de planification plus brefs »). Quand le président-directeur général est ambivalent ou que la haute direction est divisée sur la nécessité d'un changement à long terme, la formation visant des normes supérieures ou l'adoption de nouvelles pratiques peuvent avoir des avantages limités ou s'avérer inutiles.

Même si certains programmes peuvent sembler pertinents à une PME, d'après les données superficielles, il peut être plus approprié de commencer par *faire naître chez le président-directeur général et la haute direction l'engagement envers l'adoption de pratiques exemplaires de gestion*. Par exemple, à Singapour, le « Total Business Planning Programme (TBP) vise à encourager les sociétés locales à élaborer une stratégie exhaustive qui les aidera à passer à l'étape suivante. [...] L'affectation d'un expert-conseil externe peut comprendre l'analyse des points forts et des faiblesses de l'entreprise; l'analyse du contexte opérationnel de cette dernière; l'élaboration d'une stratégie commerciale et la formulation de plans de mise en oeuvre de la stratégie ». (Voir la section 4.4.2) Le président-directeur général et la haute direction s'orientent alors dans la même direction et sont plus enclins à appuyer sans réserve les propositions de pratiques de gestion améliorées.

Les initiatives des programmes du Canada atlantique doivent, par conséquent, prévoir une certaine latitude pour que les entreprises puissent se situer tout le long du continuum des activités d'apprentissage décrites dans la section suivante du rapport.

6.2 Programmes

Selon les méthodes décrites ci-dessus, nous proposons un partenariat avec le secteur privé d'élaboration et d'exécution des programmes, analogue à la Management Charter Initiative du Royaume-Uni. Nous faisons cette recommandation parce qu'il est reconnu, à l'échelle internationale, que les initiatives parrainées par le gouvernement doivent être souples et faciles à adapter aux conditions changeantes du secteur privé (voir la section 4.1.2). En incluant le secteur privé dans l'élaboration et l'exécution des programmes, on sait mieux que :

- les programmes répondront aux besoins actuels et futurs des PME;
- un grand nombre des activités d'apprentissage, sinon toutes, seront durables, après l'appui du gouvernement;
- les coûts pourront être gérés par tous les intervenants;
- d'autres obstacles à la participation, par exemple le scepticisme sur la valeur des activités d'apprentissage, seront surmontés.

L'organisation proposée, qu'on appelle pour le moment dans ce rapport le *Conseil de formation en gestion (CFG)*, serait une association privée financée initialement par les gouvernements avec pour objectif l'autonomie en trois à cinq ans. Dans une entente de partenariat avec les organismes

gouvernementaux de financement, le CFG serait davantage qu'un organisme consultatif et détiendrait le contrôle financier des fonds qui lui seraient affectés¹⁴.

Les principales tâches du CFG seraient les suivantes :

- déterminer les compétences en gestion fondamentales et pertinentes (et proposer des normes le cas échéant) dont les PME ont besoin aux différents stades de leur évolution;
- diriger la conception détaillée de programmes appropriés, selon le tableau 6;
- diriger la conception détaillée des mécanismes de prestation appropriés, selon le tableau 7.

Les mécanismes de prestation seraient précédés d'un *processus de placement* selon lequel chaque PME candidate se verrait affecter un conseiller ou expert-conseil du CFG qui lui proposerait les programmes et les éléments de programmes les plus pertinents.

La matrice du **tableau 6** propose un continuum d'activités d'apprentissage et de soutien qui conviennent aux PME du Canada atlantique, à toutes les étapes de leur évolution.

¹⁴ Le CFG proposé pourrait à l'origine être établi selon le modèle du Nova Scotia Technology Training Council, avec un conseil d'administration du secteur privé, composé notamment d'observateurs et de conseillers des organismes de financement. Ce conseil travaille en étroite collaboration avec les partenaires de financement et n'exige pas une bureaucratie compliquée.

Tableau 6
Programmes à l'intention des entreprises du Canada atlantique, selon le stade de croissance

Stade/ programme	Pays et modèle	Pré-démarrage	Démarrage/survie	Croissance (performance faible et supérieure)	Redressement
Guichets uniques	Royaume-Uni - Business Links	utiliser ou améliorer les guichets uniques qui existent déjà au Canada atlantique adoption de services en direct	→	→	→
Consultation/ conseillers	divers pays	les conseillers d'entreprise embauchés en sous-traitance par le CFG établissent des liens à long terme : leur première fonction consiste à placer les PME et à leur donner accès à l'information et aux ressources (voir 4.1.2)	→	→	→
Formation en gestion	Australie États-Unis - Fast Trac Royaume-Uni	acquisition de compétences de gestion - séminaires d'une demi-journée à une journée complète approuvés par le Conseil de formation en gestion (CFG) (voir 4.1.2; 4.2.3)	stimulants offerts pour la formation en gestion assurée par des universités ou des fournisseurs professionnels de formation (voir 4.0)	stimulants pour la formation en gestion <i>avancée</i> offerts par des fournisseurs professionnels de formation ou des universités (voir 4.0)	stimulants offerts pour la formation en gestion dans les universités ou par des fournisseurs professionnels de formation (voir 4.0)
Services d'experts-conseils	divers pays	s.o.	stimulants offerts pour embaucher des experts-conseils de l'extérieur en gestion	stimulants offerts pour embaucher des experts-conseils de l'extérieur en gestion et spécialisés dans les domaines pertinents (TI, marketing, etc.)	stimulants offerts pour embaucher des experts-conseils de l'extérieur en gestion qui se spécialisent dans le redressement d'entreprises
Encadrement/ entreprises pairs	Singapour	s.o.	un sous-traitant du CFG réunit un propriétaire-exploitant d'une PME et un gestionnaire d'expérience retiré ou encore à la direction d'une autre petite entreprise	→	→
Outils de diagnostic, normes et analyse comparative	Royaume-Uni Singapour	orientation sur les compétences de base, organisation et approbation du CFG	normes et outils de diagnostic approuvés par le biais du CFG ¹⁵	stimulants pour les entreprises très performantes - analyse comparative et équipes autonomes; pour les entreprises peu performantes - service à la clientèle et travail d'équipe (voir 3.3)	normes et outils de diagnostic approuvés par le biais du CFG

(D'autres programmes seront élaborés en partenariat avec le secteur privé.)

¹⁵Cette fonction correspond au travail des Small Firms Lead Bodies (SFLB) du Royaume-Uni (voir la section 4.1.2)

6.2.1 Exécution des programmes

Il appartiendrait au Conseil de formation en gestion (CFG) d'établir la conception générale, le partage des coûts, la promotion, le suivi et l'évaluation des programmes susmentionnés. La plupart des programmes du CFG seraient mis en oeuvre par des sous-traitants appropriés, comme cela se fait déjà pour d'autres programmes semblables au Royaume-Uni, en Australie et ailleurs. Des membres du conseil d'administration ou du personnel du CFG pourraient donner des séminaires et des colloques de sensibilisation à l'industrie. Le programme d'analyse comparative ferait intervenir diverses firmes d'experts-conseils et des sociétés témoins.

Comme on l'a dit à la section 3.2, partout dans le monde, l'un des obstacles à l'amélioration des compétences en gestion et à l'adoption de pratiques exemplaires est le manque d'information dans les PME. L'exécution des programmes au Canada atlantique doit réserver une part essentielle à l'éducation et comprendre de nombreux points d'accès aux activités de formation du niveau des cadres. Les organismes fédéraux et provinciaux du Canada atlantique ont fait des progrès remarquables en ce qui concerne l'information diffusée aux gens d'affaires, en particulier au cours des cinq dernières années. Par conséquent, les centres actuels de services aux entreprises, les lignes téléphoniques et d'information des provinces, les stands de données et autres déjà en place doivent offrir de l'information à jour sur les nouveaux programmes qui visent à améliorer les compétences et les pratiques en gestion des affaires.

Conformément aux modèles en vigueur aux États-Unis et au Royaume-Uni, nous proposons également :

- la promotion directe auprès des PME par des conseillers d'entreprise sous-traitants;
- la promotion par le biais d'un nombre croissant de réseaux au Canada atlantique (par exemple, NovaKnowledge, SIANS et la Plastics Industry Association (Atlantic));
- un site web du CFG, relié à tous les sites web du gouvernement qui ont trait aux entreprises;
- des brochures et des publications offertes par le biais d'un numéro 1-800.

Tableau 7
Mécanismes d'exécution

Programme	Mécanisme d'exécution
-----------	-----------------------

Conseillers	conseillers des petites entreprises approuvés par le CFG
Formation en gestion	fournisseurs privés de formation; universités (éducation permanente); séminaires de sensibilisation à l'industrie organisés par le CFG
Services d'experts-conseils	CEC, évaluations de la clientèle, spécialistes de DRH, spécialistes en technologie de l'information, etc.
Encadrement/entreprises pairs	réseaux d'entreprises et d'organismes privés qui associent des PME à des mentors
Outils de diagnostic, normes et analyse comparative	experts-conseils; certaines normes élaborées par le CFG; sociétés témoins qui offrent des possibilités d'analyse comparative

6.3 Mécanismes d'évaluation des programmes du Canada atlantique

L'évaluation des programmes des PME doit être axée sur deux critères :

- les opinions des participants aux programmes sur la valeur qu'ils accordent à ces derniers;
- la comparaison des indicateurs de performance des entreprises (par exemple, productivité accrue, part de marché, etc.) avant et après la participation aux programmes et comparaison des indicateurs des entreprises qui n'y participent pas.

Les évaluations initiales qu'effectueraient les conseillers personnels en affaires (voir le tableau 5, Orientation et conseillers) créeraient une base pour le suivi des avantages des programmes pour chacune des PME.

6.4 Étapes suivantes

Les sections 5.4.2 et 5.4.3 présentent les conclusions de notre recherche et de notre analyse. Dans la présente section, nous tenons compte de données qui dépassent le mandat de la présente étude, mais qui se répercutent sur la formation des programmes et des activités liés au perfectionnement de la gestion dans la région de l'Atlantique.

La présente étude vise à déterminer comment améliorer les compétences en gestion des PME au Canada atlantique, mais nous devons peut-être aller au-delà du bassin actuel des gestionnaires pour répondre aux besoins de nos industries en croissance. Des études récentes de Statistique Canada montrent qu'un grand nombre des nouvelles PME à base de connaissances installées dans la région de l'Atlantique essaient de recruter des gestionnaires qualifiés à l'extérieur de la région et même à l'extérieur du pays. Ces PME prétendent qu'elles ne peuvent pas trouver ici les compétences et les talents dont elles ont besoin. De plus, elles font souvent concurrence, dans cette recherche de gestionnaires, à des sociétés situées à l'extérieur de la région qui peuvent offrir des salaires plus élevés. *Offrir des programmes de perfectionnement des cadres axés sur le bassin actuel de cadres et de gestionnaires peut ne pas suffire.*

Notre examen des programmes offerts au Royaume-Uni, à Singapour et en Allemagne par exemple, indique qu'il existe chez les participants un large appui en faveur des partenariats du secteur public et du secteur privé dans les pays industrialisés afin d'améliorer la formation à *tous les niveaux du personnel des PME* et d'élargir celle-ci au-delà des spécialisations techniques pour y inclure des compétences en gestion. Même si la mise en valeur des compétences en gestion du personnel professionnel et technique des PME n'était pas un sujet sur lequel portait explicitement la présente étude, c'est là un sujet pour une «étape suivante» de recherche et d'étude.

Le gestionnaire d'une technologie de pointe dans les actuelles industries basées sur la connaissance sera probablement un ancien ingénieur ou un technicien. Quelques fournisseurs de formation du secteur privé au Canada offrent maintenant de la formation à l'intention des gestionnaires en technologie de pointe. (Voir Learnsoft à <<http://www.learnsoft.ca>>) L'appui des partenariats publics et privés pour former des gestionnaires éventuels parmi les membres du personnel professionnel et technique des PME arrive à point nommé au Canada atlantique.

Nous croyons qu'un partenariat public et privé, prenant la forme d'un conseil de formation en gestion, peut répondre aux besoins de l'amélioration des compétences de la gestion. Il offre aussi la possibilité plus large d'établir des liens de coopération et de collaboration solides entre les fournisseurs de formation du secteur privé, les universités, et les PME du Canada atlantique. L'adoption de pratiques exemplaires de gestion et la croissance soutenue des PME ne peuvent se concrétiser que si le secteur privé développe

dans son ensemble une large culture d'apprentissage. L'éducation permanente *de tous les niveaux du personnel* dans les PME doit devenir une norme pour suivre le potentiel des nouvelles technologies et les exigences de la concurrence mondiale.

Annexe 1

*Guide
d'entrevue*

Questionnaire sur les pratiques exemplaires de gestion

Stratégies

1. Quelles sont les stratégies mises en place pour mieux faire connaître aux petites et moyennes entreprises les pratiques de pointe en gestion des entreprises et les sensibiliser à leur utilisation? Quand cette stratégie a-t-elle été élaborée ou publiée?
2. Pourriez-vous décrire la nature de la recherche effectuée avant l'élaboration de la stratégie? (Études sur les problèmes principaux, lien entre les pratiques exemplaires de gestion et une meilleure performance économique, par exemple). Dans quelle mesure l'industrie ou d'autres intervenants ont-ils participé à l'élaboration de la stratégie?
3. Quels problèmes principaux en gestion des entreprises a-t-on notés?
4. Comment la stratégie s'intègre-t-elle à une stratégie plus large de développement économique?

Renseignements généraux sur les programmes

5. Quel(s) programme(s) a-t-on créé(s) pour mettre en oeuvre la stratégie?
6. Quels étaient les principaux objectifs du ou des programmes? Quels objectifs quantitatifs ou qualitatifs a-t-on établis?
7. Quelles normes a-t-on mises en oeuvre pour s'assurer d'un niveau élevé de qualité dans l'exécution du ou des programmes?
8. Quelles sont les activités principales du programme? (Veuillez cocher les réponses applicables et ajouter tout autre renseignement descriptif au besoin)
Mesure des compétences de l'entreprise et diagnostic des problèmes
 - a. Consultation
 - b. Formation
 - c. Analyse comparative
 - d. Agrément
 - e. Conseils
 - f. Autre (Veuillez préciser)
9. Quelles ont été les activités les plus réussies?
10. Quelles ont été les moins bien réussies?

11. Quelles méthodes a-t-on utilisées pour mettre en oeuvre les activités du ou des programmes? (Veuillez cocher les réponses applicables et ajouter tout autre renseignement descriptif au besoin)
- Internet
 - Formation à distance
 - Ateliers et séminaires généraux
 - Cours de formation en gestion
 - Trousses d'information
 - Services de conseillers
 - Consultation individuelle
 - Encadrement
 - Outils de diagnostic
 - Base de données d'analyse comparative
 - Appui des services de consultation
 - Autre (Veuillez préciser)
12. Comment le programme a-t-il été modifié avec le temps (changements principaux)? Quelles ont été les principales leçons tirées de l'expérience?
13. Quelles organisations ont la principale responsabilité de la prestation de ces activités? (Veuillez préciser le nom de l'organisme visé)
- Ministères ou organismes du gouvernement
 - Ministères ou organismes du gouvernement provincial ou de l'administration locale
 - Chambres de commerce locales/conseils d'entreprises
 - Associations industrielles
 - Autres entreprises (par exemple, les grandes sociétés présentées comme exemples d'excellence)
 - Prestation assurée en vertu de partenariats du secteur public et du secteur privé
 - Autre
14. Quel rôle les autres organisations (intervenants principaux) jouent-elles dans l'appui des initiatives du ou des programmes?

Mécanismes d'évaluation des programmes :

15. Quels systèmes ou critères de réussite a-t-on établis pour mesurer le succès du programme? Des études ont-elles été commandées pour évaluer le programme?

Résultats de nature macroéconomique :

Taux de survie améliorés?

Emplois plus nombreux ou augmentation du revenu grâce au programme?

Résultats de nature microéconomique :

Engagement supérieur de la direction envers la formation continue, ce que démontre la participation accrue des PME aux initiatives de formation (offertes dans le cadre de programmes ou autre)

Opinions des participants sur l'efficacité de la formation

16. À votre avis, le programme a-t-il eu des répercussions importantes sur l'adoption de pratiques de gestion de pointe dans les PME?
17. Quels sont les trois principaux changements que vous apporteriez pour améliorer le ou les programmes?
18. La matrice suivante facilite la reconnaissance des services de soutien en gestion des PME selon les différents stades de l'évolution de l'entreprise. Veuillez cocher les services offerts à ces différents stades.

	Avant le démarrage	Démarrage	Survie	Croissance	Redressement
Initiatives de formation					
Consultation/ conseillers					
Encadrement/ Entreprises pairs					
Outils de diagnostic, normes et analyse comparative					
Normes des services de consultation					
Conseils nationaux de gestion					
Autre (veuillez préciser)					

Je vous remercie de votre participation à notre étude. Veuillez indiquer si vous voulez recevoir une copie du rapport, une fois terminé :

Oui _____ **Non** _____

Dans l'affirmative, veuillez confirmer que nous avons l'adresse postale exacte sur votre lettre d'accompagnement.

Annexe 2

*Contacts
internationaux*

Australie

Monsieur John Bailey
Carlton Consulting Group
Level 2, 766 Elizabeth Street
Melbourne, Australie
3000

Téléphone : 011-61-694-78-188
Téléphone cellulaire : 011-61-419-508646
Fax : 011-61-393491722

Monsieur John Scales
Directeur, Centre de formation de la petite entreprise
Adelaide Institute of Training of Further Education
GPO Box 1872
Adelaïde, Australie Sud
Australie
50001

Téléphone : 011-61-8410-0000
Fax : 011-61-88410-0633
Courriel : johnscal@adel.tafe.sa.edu.au

Allemagne

Monsieur Bernd Moller
Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.
Dusseldorfer Strabe40
65760 Eschborn

Téléphone : 011-06196-4951
Fax : 011-06196-495-303-305

Nouvelle-Zélande

Monsieur Stephen Knuckey
Ministère du Commerce
Téléphone : 011-6444-742886
Courriel : knuckey@moc.govt.nz

Singapour

Monsieur Wee Tan Liang
Entrepreneurship Development Centre

Fax : 011-65-791-4538
Courriel : awltan@ntuvax.sg

Royaume-Uni

Monsieur Paul Moran
Directeur d'études principal, Centre de la petite entreprise
Durham University
Business School
Mill Hill Lane
Durham City, UK
DH1 3LB

Téléphone : 011-44-191-374-2245
Fax : 011-44-191-374-3748

Monsieur Tom Cannon
Directeur de la Management Charter Initiative
Russel Square House
10-12 Russel Square
London, UK
WC1B 5BZ

Téléphone : 011-44-171-872-9000
Fax : 011-44-171-872-9099
Courriel : 100536.665@compuserve.com

Monsieur Ken O'Neill
Professeur en Entrepreneurship et perfectionnement des petites entreprises
Director du NISBI - The Small Business Institute, Ulster Business School
University of Ulster
Newtownabbey, Co. Antrim
N. Ireland
BT37 OQb

Téléphone : 011-44-1232-368060
Fax : 011-44-1232-365117
Courriel : ke.oneill@ulst.ac.uk

États-Unis

Monsieur George Solomon
Small Business Administration
409 3rd Street
South West
Washington DC, USA
2046

Téléphone : 202-205-7426
Fax : 202-205-7416

Madame Judith Cone
Fast Trac Program
Missouri, USA
Téléphone : 1-816-932-1041