

QUEEN
HD
62.7
.C314
2003

Industry Canada
Library - Queen

SEP - 7 2007

Industrie Canada
Bibliothèque - Queen

Compétences en gestion applicables aux micro-entreprises

Document de travail préparé

par la

**Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada**

Janvier 2003

Industry Canada
Library - Queen

SEP - 7 2007

Industrie Canada
Bibliothèque - Queen

Compétences en gestion applicables aux micro-entreprises

Document de travail préparé

par la

**Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada**

Janvier 2003

Avant-propos

Le Canada connaît depuis longtemps un niveau élevé d'entrepreneuriat. Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mentionne d'ailleurs que le taux de démarrage du Canada occupe le deuxième rang parmi les pays du G-7. Très en faveur de l'entrepreneuriat, les Canadiens savent reconnaître les circonstances propices au lancement d'une jeune entreprise. En fait, la capacité d'exploiter de nouvelles possibilités d'affaires semble plus élevée au Canada que dans la plupart des autres pays.

Cependant, le taux élevé de création d'entreprises au Canada est contrebalancé par un taux élevé d'échecs. Or, le manque de données et d'études sur les raisons de ces échecs entrave l'élaboration de politiques efficaces pour les micro-entreprises. Cet exposé a été présenté originellement à la réunion de haut niveau sur les micro-entreprises de l'APEC tenue à Mexico en août 2002 et se fonde principalement sur un article intitulé *Compétences en gestion applicables aux petites entreprises* préparé pour Industrie Canada par Keith Newton de l'Université Carleton¹. Cette recherche et d'autres confirment qu'une faiblesse en gestion est une des raisons les plus courantes des échecs des micro-entreprises. Quelle que soit l'expérience canadienne, cependant, l'apport des compétences en gestion pour la réussite d'une entreprise transcende les frontières géographiques et se reflète dans la grande proportion d'activité économique attribuable au secteur des petites et micro-entreprises partout dans le monde.

Cet exposé vise à analyser les résultats des recherches et de l'expérience canadiennes en ce qui concerne les compétences en gestion des micro-entreprises et ce qu'ils signifient pour la politique gouvernementale.

Le présent exposé traite notamment des questions suivantes :

- Des lacunes se manifestent-elles au niveau des compétences en gestion parmi les petites entreprises?

¹ Most of the research sources for this paper can be found on the Industry Canada Small Business Research and Policy Website at: www.strategis.ic.gc.ca/sbresearch

- Est-il possible de déterminer quelles sont les compétences en gestion essentielles pour les petites entreprises?
- Quelles compétences doivent être acquises aux divers stades de développement d'une petite entreprise?
- Quelles sont, entre autres, les approches utilisées pour résoudre le problème en matière de compétences?
- Quel rôle convient au gouvernement?

Voici quelques hypothèses sous-jacentes au présent document. Un ralentissement du changement technologique est peu probable, la mondialisation va se poursuivre à un rythme rapide, la concurrence restera vive, l'innovation continue demeurera la source de l'avantage concurrentiel, et les compétences en gestion resteront cruciales pour l'innovation, la croissance et la compétitivité.

Profil du secteur des petites entreprises canadiennes

En décembre 2001, il y avait environ 2,2 millions d'entreprises au Canada. Deux millions d'entre elles, soit 98 p. 100, étaient considérées comme petites et employaient moins de 100 personnes. Quelque 1,14 million d'entreprises étaient de type « indéterminé » - c'est-à-dire constituées en personne morale ou non, éventuellement enregistrées aux fins du paiement de l'impôt et autres taxes, mais n'ayant aucun employé sur la feuille de paye. Des 1,05 million d'entreprises employeuses, environ 59 p. 100 comptaient entre un et quatre employés².

Profil des micro-entreprises canadiennes

Les micro-entreprises représentent le premier stade de développement de l'entreprise – un stade où le propriétaire-fondateur est également le gestionnaire de l'entreprise. À ce stade, les décisions du fondateur ou de l'entrepreneur, ses visées pour l'entreprise et ses antécédents et aspirations sont intimement liés au succès de l'entreprise.

² For statistical reasons "indeterminate" firms and "self-employed" are not comparable figures since it is not clear how many self-employed are counted as having an "indeterminate" business.

Pour dégager un profil plus exact du secteur des micro-entreprises au Canada et mieux comprendre les facteurs qui incitent l'entrepreneur ou le propriétaire-fondateur d'une micro-entreprise à prendre de l'expansion, Industrie Canada a effectué un sondage des entreprises canadiennes en 2000. Voici les principaux résultats du sondage.

Province/ territoire	Micro-entreprises			Nombre total d'entreprises pour 100 habitants
	Total (%)	Entreprises comptant entre 1 et 4 employés	De type indéterminé*	
Terre-Neuve-et-Labrador	19 092 (1,1)	10 631	8 461	3,6
Ile-du-Prince-Édouard	7 671 (0,4)	4 110	3 561	5,5
Nouvelle-Écosse	37 993 (2,1)	17 663	20 330	4,0
Nouveau-Brunswick	33 124 (1,9)	16 077	17 047	4,4
Québec	407 144 (23,5)	153 348	253 796	5,5
Ontario	613 697 (35,4)	185 527	428 170	5,1
Manitoba	59 007 (3,4)	19 518	39 489	5,1
Saskatchewan	79 340 (4,6)	24 461	54 879	7,8
Alberta	228 096 (13,1)	79 500	148 596	7,4
Colombie-Britannique	246 519 (14,2)	91 712	154 807	6,0
Territoire du Yukon	2 081 (0,1)	905	1 176	7,0
Territoires du Nord-Ouest	1 654 (0,1)	752	902	4,0
Nunavut	386 (0,0)	205	181	1,4
Total pour le Canada	(100,0) 1 735 804	604 409	1 131 395	5,5

Source : Statistique Canada, Registre des entreprises, juin 2002; Estimations de la population selon l'âge et le sexe, Canada, provinces et territoires, deuxième trimestre de 2002

Nota* : Les entreprises de type indéterminé sont des entreprises, constituées en personne morale ou non, qui ne comptent aucun employé. Le Registre des entreprises classe une entreprise dans la catégorie indéterminée lorsque les données sur la feuille de paye ne permettent pas de déterminer si elle emploie des employés rémunérés. Elle peut impartir du travail en vertu d'un contrat.

Région*	Micro-entreprises non employeuses		Entreprises employeuses comptant entre 1 et 4 employés		Nombre total de micro-entreprises	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Atlantique	49 399	4,3	48 481	8	97 880	5,6
Québec	253 796	22,4	153 348	25,4	407 144	23,5
Ontario	428 170	37,8	185 527	30,7	613 697	35,4
Ouest	397 771	35,2	215 191	35,6	612 962	35,3
Nord	2 259	0,2	1 862	0,3	4 121	0,2
Canada	1 131 385	65,2	604 409	34,8	1 735 804	100

Source : Tableau 1

* La région de l'Atlantique comprend Terre-Neuve-et-Labrador, l'Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick. L'Ouest du Canada comprend le Manitoba, la Saskatchewan, l'Alberta et la Colombie-Britannique. Le Nord du Canada comprend le Nunavut, les Territoires du Nord-Ouest et le Territoire du Yukon.

En juin 2002, les régions de l'Ontario et de l'Ouest canadien comptaient chacune environ 35 p. 100 des micro-entreprises du Canada. Mais l'Ontario regroupait un plus grand nombre de micro-entreprises non employeuses que toute autre région (38 p. 100). Prises ensemble, ces deux régions comptent plus de 70 p. 100 de toutes les micro-entreprises du Canada; près de 73 p. 100 de ces micro-entreprises ne comptent aucun employé.

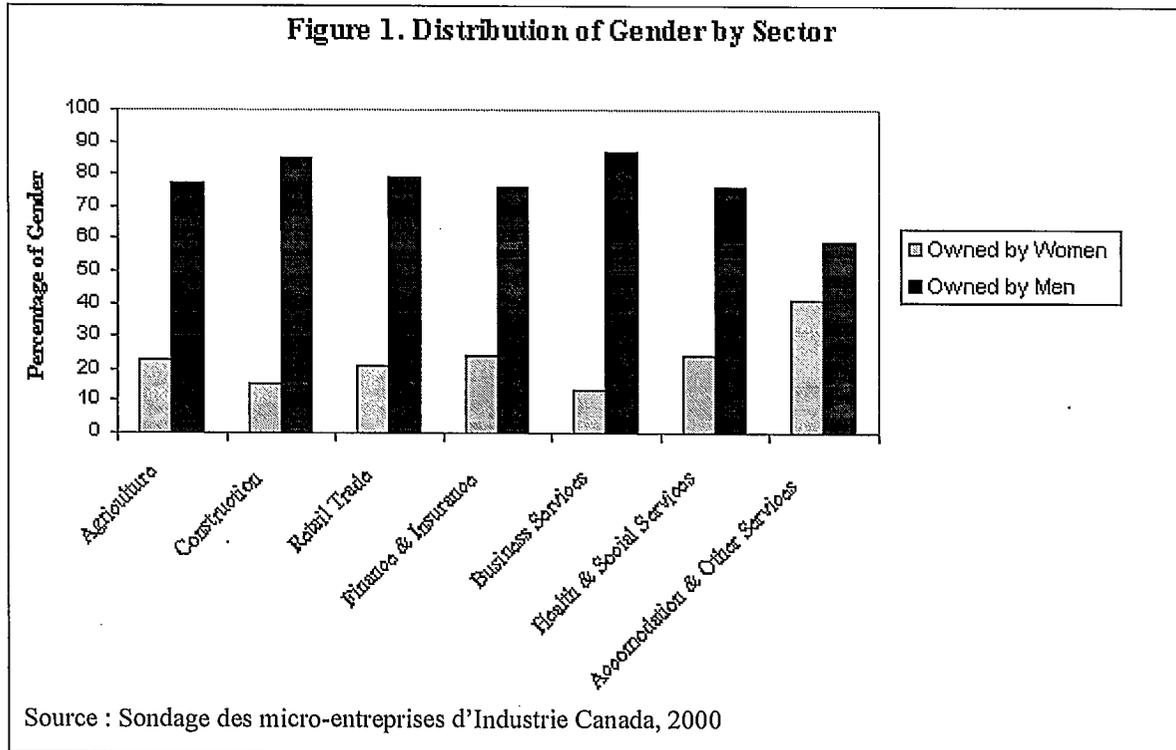
Tableau 3 : Nombre de micro-entreprises commerciales selon le secteur, juin 2002

Secteurs industriels	Entre 1 et 4 employés	De type indéterminé*	Nombre total de micro-entreprises	Pourcentage du total	Total pour le Canada
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	48 400	134 409	182 809	93 %	196 715
Exploitation minière et extraction de pétrole et de gaz	4 760	7 196	11 956	78 %	15 292
Services publics	528	714	1 242	65 %	1 905
Construction	70 301	131 543	201 844	84 %	240 277
Fabrication	27 930	39 677	67 607	65 %	104 384
Commerce de gros	32 552	55 172	87 724	72 %	121 341
Commerce de détail	59 775	85 702	145 477	67 %	215 643
Transport et entreposage	31 413	58 688	90 101	86 %	104 752
Industrie de l'information et de la culture	7 115	15 371	22 486	77 %	29 354
Finance et assurance	18 086	69 336	87 422	84 %	104 681
Immobilier et location/crédit-bail	25 567	119 270	144 837	91 %	158 636
Services professionnels, scientifiques et techniques	79 390	164 902	244 292	88 %	277 729
Gestion des sociétés et des entreprises	9 985	56 361	66 346	90 %	73 728
Administration et soutien, gestion des déchets et services d'assainissement	27 845	51 989	79 834	81 %	98 495
Services éducatifs	5 986	7 737	13 723	72 %	18 930
Services sociaux et de santé	46 866	10 730	57 596	63 %	91 724
Arts, divertissements et loisirs	10 150	20 991	31 141	80 %	38 927
Services d'hébergement et d'alimentation	28 552	35 320	63 872	58 %	110 161
Autres services (sauf l'administration publique)	66 821	66 232	133 053	81 %	163 328
Administration publique	2 387	55	2 442	32 %	7 596
Tous les secteurs	604 409	1 131 395	1 735 804	80 %	2 173 598

Source : Statistique Canada, Structure des industries canadiennes, juin 2002

Nota* : Les entreprises de type indéterminé sont des entreprises, constituées en personne morale ou non, qui ne comptent aucun employé. Le Registre des entreprises classe une entreprise dans la catégorie indéterminée lorsque les données sur la feuille de paye ne permettent pas de déterminer si elle compte des employés rémunérés. Elle peut impartir du travail en vertu d'un contrat.

Figure 1. Proportion d'hommes et de femmes dans chaque secteur

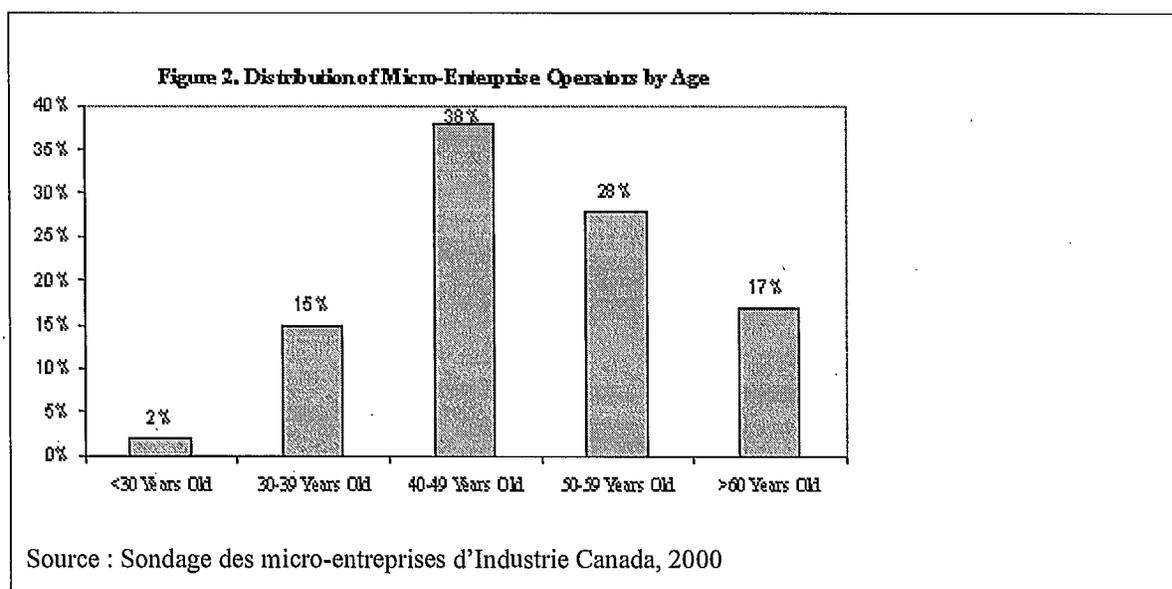


Pourcentage d'hommes et de femmes
 Femmes propriétaires
 Hommes propriétaires

Agriculture
 Construction
 Commerce de détail
 Finance et assurance
 Services commerciaux
 Santé et services sociaux
 Hébergement et autres services

En moyenne, les micro-entreprises canadiennes sont plus souvent possédées par des hommes (77 p. 100) que par des femmes (23 p. 100). La participation des femmes est plus faible dans les secteurs des services commerciaux et de la construction, et plus élevée dans ceux de l'hébergement et des autres services. Ces dernières années, un peu plus du tiers des travailleurs autonomes étaient des femmes; la proportion de femmes travaillant à leur compte est passée progressivement d'un peu plus du quart en 1976 à au-delà du tiers en 2001.

Figure 2. Proportion d'exploitants de micro-entreprises selon l'âge



< 30 ans

De 30 à 39 ans

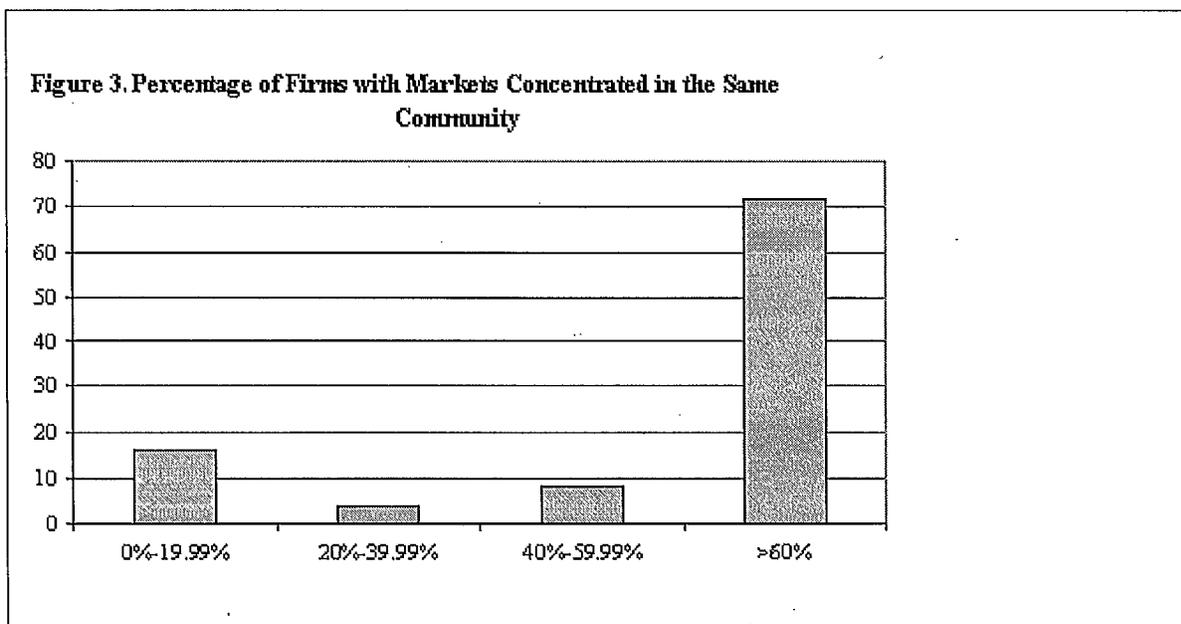
De 40 à 49 ans

De 50 à 59 ans

> 60 ans

La majorité des propriétaires de micro-entreprise ont entre 40 et 60 ans. Seulement 17 p.100 d'entre eux sont âgés de moins de 40 ans.

Figure 3. Pourcentage d'entreprises dont les marchés sont concentrés dans la même collectivité.



Source : Sondage des micro-entreprises d'Industrie Canada, 2000

0 %-19,99 %
 20 %-39,99 %
 40 %-59,99 %
 > 60 %

Les micro-entreprises se concentrent sur le marché local. Deux tiers des entreprises génèrent 60 p. 100 de leurs ventes dans la collectivité locale et seulement 16 p. 100 des entreprises génèrent moins de 20 p. 100 de leurs activités sur le marché local.

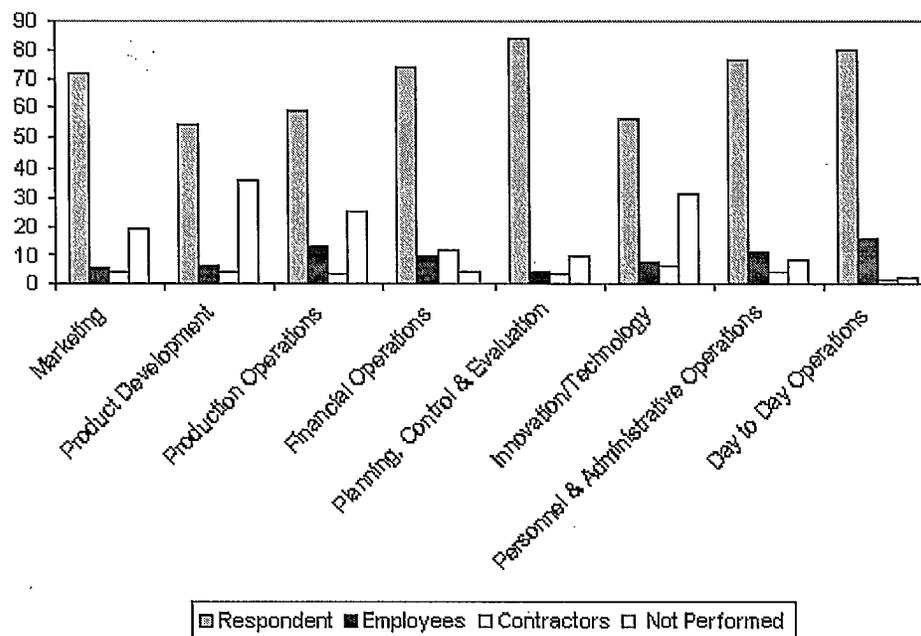
Contribution à la création d'emplois

Depuis quelques années, on dispose de données canadiennes sur la taille des entreprises qui créent des emplois nets au sein de l'économie. Les données proviennent de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail de Statistique Canada. Le graphique suivant présente la contribution relative à la création d'emplois des entreprises de petite, moyenne et grande taille dans l'économie du secteur privé couverte par l'enquête, entre 1994 et 2000. La contribution relative à chaque catégorie de taille a considérablement varié et au cours de la période, chaque catégorie de taille a joué un rôle important dans la création d'emplois au Canada à un moment donné. En 1994 et en 1995, les grandes entreprises éliminaient des emplois et la majorité des emplois étaient créés par les petites entreprises³.

Figure 4. Proportion de tâches administratives effectuées par : le répondant, les employés, les sous-traitants ou non effectuées dans la micro-entreprise.

³ A significant limitation of these data is that they cover a generally expansionary period, with only a mild downturn in 1995-96. In a more severe downturn or a recession, the percentage contributions to job creation (or loss) by smaller business may be quite different.

Figure 4. Percentage of Business Functions Performed by : the Respondent, Employees, Contractors or Not Performed at the Micro-Enterprise



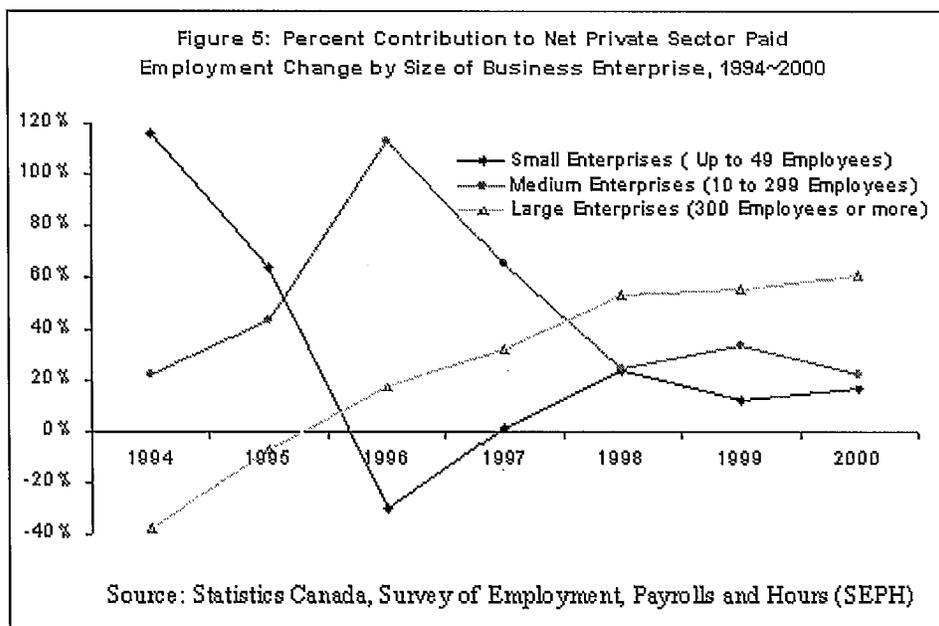
Source : Sondage des micro-entreprises d'Industrie Canada, 2000

Répondant
Employés
Sous-traitants
Non effectuée

Marketing
Opérations financières
Innovation/technologie
Opérations quotidiennes

Mise au point des produits Opérations de production
Planification, contrôle et évaluation
Opérations du personnel et de l'administration

Figure 5. Contribution à l'emploi rémunéré net dans le secteur privé selon la taille de l'entreprise commerciale, 1994-2000 (en pourcentage)



Source : Statistique Canada, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail

Petites entreprises (49 employés ou moins)
 Entreprises moyennes (entre 10 et 299 employés)
 Grandes entreprises (300 employés ou plus)

La majorité des tâches administratives des micro-entreprises incombent au propriétaire-gestionnaire. Plus de 50 p.100 des exploitants ont déclaré qu'ils effectuent les tâches administratives suivantes : marketing (72 p. 100), mise au point des produits (54 p. 100), opérations de production (59 p. 100), opérations financières (74 p. 100), planification, contrôle et évaluation (84 p. 100), innovation/technologie (56. 100), opérations du personnel et de l'administration (77 p. 100) et opérations quotidiennes (80 p. 100).

Cerner le défi

Survie

Avant de croître, une micro-entreprise doit survivre. Or, dans les trois années qui suivent le lancement, les taux de survie des micro-entreprises sont de 20 à 28 p. 100 inférieurs à ceux des autres petites entreprises (entre 5 et 99 employés). La taille et l'âge

figurent parmi les facteurs de prévision de la longévité d'une entreprise dans le marché choisi. Mais il y a également des facteurs non prévisibles affectant la décision de l'entrepreneur de quitter le marché, notamment le nombre de concurrents et les nouveaux arrivés. Les recherches portent à croire, toutefois, que le manque de compétences en gestion affecte considérablement la survie d'une entreprise.

Les recherches de plusieurs organismes canadiens confirment ces faits. Par exemple, les Canadian Manufacturers and Exporters of Canada ont mené une enquête en 2000 sur les questions de gestion auxquelles leurs membres doivent faire face (la majorité d'entre eux sont des PME). Les compétences en gestion ont été classées en premier sur une liste des compétences à acquérir - avant les compétences en technologie de l'information et les compétences en ingénierie. De plus, en 2000, l'association des comptables en management accrédités du Canada a mené une enquête auprès de ses membres qui sont engagés ou qui ont été engagés dans des petites entreprises, comme employés ou comme conseillers. Les deux principaux facteurs d'échec des PME nommés par les CMA ont été une mauvaise planification des activités et une mauvaise planification financière. En tête de liste des besoins des PME, on retrouvait aussi une « meilleure connaissance des compétences en affaires ».

Le chercheur canadien John Baldwin a examiné les causes des faillites commerciales au Canada, en utilisant un échantillon composé majoritairement de petites entreprises. M. Baldwin a découvert que presque la moitié des entreprises canadiennes qui font faillite le doivent principalement à leurs propres faiblesses, plutôt qu'à des problèmes extérieurs. Ainsi, la faiblesse générale en gestion, ajoutée à une absence de marché pour leurs produits, entraîne une faillite commerciale. Selon M. Baldwin, la principale cause de la faillite est l'inexpérience des gestionnaires. En effet, les gestionnaires d'entreprises en faillite n'ont pas l'expérience, les connaissances ni la vision nécessaires pour exploiter leur entreprise. Même lorsque l'entreprise vieillit et que les gestionnaires prennent de l'expérience, le manque de connaissances et de vision contribuent à l'échec. M. Baldwin a découvert que, dans le cas de 71 p. 100 des entreprises ayant échoué, des faiblesses tant en matière de gestion générale que de gestion financière sont décrites comme étant les causes principales d'échec - la cause interne de

faillite la plus importante, avant le marketing (50 p. 100), la production (30 p. 100), l'innovation (28 p. 100) et les ressources humaines (27 p. 100)⁴.

Les faillites constituent une mesure visible de l'inexpérience des gestionnaires, mais à vrai dire la majorité des petites entreprises cessent tout simplement leurs activités. Or, ces échecs sont également liés au manque de compétences en gestion. Les nouvelles entreprises sont particulièrement vulnérables aux problèmes de gestion qui mènent à l'échec. Aux premières étapes, les faiblesses internes sont si nombreuses qu'elles expliquent la plupart des faillites. La direction doit maîtriser les compétences internes de base – connaissances générales et financières, communications, supervision du personnel et développement du marché – sinon l'entreprise échouera.

Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, de nouveaux problèmes surviennent, lesquels sont liés à la complexité accrue d'exploiter une entreprise plus vieille ou souvent plus grande. Les problèmes de gestion, notamment la mauvaise utilisation de conseillers extérieurs, le manque d'attention accordée à la qualité et le refus de déléguer des responsabilités, le départ d'employés clés ainsi que les problèmes personnels du propriétaire-gestionnaire, prennent une importance relativement plus grande qui contribuent à l'échec, au fur et à mesure que l'entreprise vieillit. Les difficultés associées à la délégation des responsabilités affectent les micro-entreprises dans une plus large mesure que les grandes entreprises.

À noter, cependant, que le roulement élevé n'est pas nécessairement négatif. Le volume élevé de nouvelles entreprises et d'entreprises qui échouent est une indication de l'activité entrepreneuriale. Certes, le secteur des petites entreprises du Canada est caractérisé par des taux de roulement élevés, ce qui est le signe d'une culture entrepreneuriale bien développée. Des données canadiennes montrent que plus des deux tiers des micro-entreprises (moins de cinq employés) et presque la moitié des petites entreprises (entre 5 et 99 employés) échouent dans les cinq premières années. De plus, presque 80 p. 100 de toutes les nouvelles PME ont disparu après dix ans. Ces tendances existent aussi dans d'autres pays.

⁴ Baldwin, J. et al (1997) *Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada*. Statistics Canada Cat. No.

Croissance

Toutes les micro-entreprises devront décider à un moment donné si elles veulent grandir ou non. Pour bon nombre de propriétaires, c'est l'enjeu le plus difficile auquel l'entreprise est confrontée, car il a souvent des répercussions sur le choix de mode de vie. De plus, malgré leurs divergences d'opinions sur la croissance des petites entreprises, les experts en commerce et en économie conviennent que les choix stratégiques et le mode de gestion du propriétaire d'entreprise déterminent s'il va grandir et surmonter les obstacles au développement et à la croissance. Des recherches menées récemment par Industrie Canada⁵ confirment que les déterminants les plus significatifs de la croissance des micro-entreprises sont la volonté du propriétaire-gestionnaire de grandir et d'assumer les risques, de déléguer des responsabilités et de partager la propriété de l'entreprise avec des partenaires.

Évidemment, de nombreux propriétaires d'entreprise dégagent un rendement financier et une satisfaction personnelle adéquats sans prendre de l'expansion et n'ont pas l'intention ni l'ambition de croître. L'obtention d'un revenu régulier est leur objectif premier. Le désir de stabilité et de sécurité de l'entrepreneur est sans doute le principal motif à considérer pour décider de grandir ou non. Également, la stabilité est un objectif que les gens associés à l'entreprise, notamment les employés et les membres de la famille, appuient activement⁶. La volonté de croître du propriétaire-gestionnaire d'une entreprise est aussi importante que sa capacité de stimuler et de gérer la croissance.

Diversité des entreprises

Le secteur des micro-entreprises du Canada est hétérogène; du stand à hot dog à la nouvelle entreprise de haute technologie.

CS61-525-XPE.

⁵ Papadaki and Chami, *Growth Determinants of Micro-Enterprises in Canada*, Industrie Canada, 2002

⁶ Gasse, Y., *Research Project on Best Business Management Practices*, 1996

Par conséquent, les besoins et le déploiement des différentes compétences en gestion vont varier énormément et il serait hasardeux de faire des généralisations ou de tenter d'établir des groupes de compétences ou des compétences « génériques », car celles-ci ne reflètent pas la diversité des compétences requises. Cependant, on a fait un certain nombre de tentatives visant à définir des groupes de compétences clés applicables aux petites entreprises.

Compétences en gestion

Plusieurs termes servent à décrire la gamme de dimensions et d'aspects de la gestion. On pourra trouver les termes suivants : « savoir », « connaissances », « compétences », « attitudes » et « caractéristiques ». Le terme « compétences » semble être le mot de plus en plus privilégié. Quelle que soit la terminologie utilisée, les gestionnaires sont considérés comme compétents lorsqu'ils ont la capacité et le savoir nécessaires pour accomplir efficacement quelque chose qui contribue à l'amélioration du rendement de l'entreprise. Les recherches portent à croire que la prospérité d'une entreprise découle d'une gestion compétente dans tous les domaines fonctionnels. Un survol des articles publiés permet de dresser une liste des compétences requises pour gérer une entreprise avec succès :

1. Vision : leadership, communication, valeurs entrepreneuriales et création d'un climat propice au rendement élevé.
2. Établissement de stratégies et planification : capacité d'élaborer un plan d'affaires et d'établir les alliances stratégiques appropriées à la mise en vigueur du modèle fonctionnel.
3. Gestion des personnes : capacité de recruter, de former, de gérer et d'évaluer les employés, ainsi que compétences non techniques telles que motivation et persuasion.

4. Contrôle opérationnel : capacité d'adapter les nouvelles technologies d'information et de communication, l'innovation et les normes de qualité aux systèmes de production et d'exploitation et de gérer le risque (financier, par exemple) durant toutes les étapes du développement de l'entreprise.

5. Marketing et ventes : capacité d'élaborer des plans de marketing, de cerner les possibilités de réseautage et d'identifier des marchés et produits nouveaux.

Les divers programmes de formation en gestion préconisent des compétences différentes. Sans être exhaustives, les compétences susmentionnées présentent un sommaire des résultats de recherche. Elles n'indiquent pas, toutefois, les modes d'acquisition des compétences en gestion – enseignement formel, expérience et apprentissage ou une combinaison des deux. La compétence en gestion est considérée par plusieurs comme un art plutôt qu'une science.

Étapes du développement

Comme on l'a mentionné précédemment, les diverses étapes du cycle de vie de l'entreprise requièrent différentes compétences en gestion. Voici un simple modèle décrivant le processus de développement et de croissance d'une entreprise :

Prédémarrage : Le début du cycle de vie de la petite entreprise est souvent appelé la phase de prédémarrage. Celle-ci consiste initialement à envisager un projet, et à en examiner tous les aspects avant de décider de « se lancer » et d'explorer de manière plus déterminée les ressources, les possibilités et les besoins. Il est habituellement nécessaire de formuler une vision orientée quelconque, qui se traduit dans les éléments d'un plan d'affaires. Ce dernier fera en général intervenir une certaine évaluation du marché du produit ou service que l'entrepreneur éventuel se propose de lancer et des sources de financement.

Les compétences en gestion auxquelles on peut faire appel à cette étape sont très variables. Certains entrepreneurs potentiels peuvent avoir une formation formelle en

gestion, comme celle qui s'acquiert dans le programme de MBA. D'autres n'auront pratiquement aucun savoir-faire de ce genre et ne disposeront que de leurs idées ou d'une invention à peine éclosée, et de leur enthousiasme. Tous vont perfectionner leurs compétences en gestion – à des degrés très variables, bien entendu – par l'action.

Démarrage : La plupart des entreprises à cette étape sont des entreprises possédant un produit unique, dont le marché est local, limité. La structure organisationnelle a tendance à être informelle, la planification ne s'étend pas au-delà d'un horizon d'un an.

Première étape de croissance : Le plan financier devient à cette étape un important outil de gestion. Le style de gestion reste surtout axé sur l'entrepreneurship. Les principaux défis consistent à maîtriser la croissance et à garder le contrôle. Selon l'Institut Canadien des Comptables Agréés, à cette étape une entreprise voue la majorité de ses efforts aux activités suivantes : planification financière, obtention de capitaux, établissement de sources d'approvisionnement, acquisition d'un terrain, d'une usine et du matériel, recrutement et formation du personnel, développement des marchés et début de la production⁷. La durée de l'étape de croissance va varier considérablement d'une entreprise à une autre, en fonction de la nature des activités et du secteur d'opération. Certaines entreprises deviennent opérationnelles quelques semaines après le lancement (p. ex. un seul magasin de détail), tandis que d'autres exigent beaucoup plus de temps.

Expansion/transition : Cette étape est caractérisée par des profits qui augmentent régulièrement. La structure organisationnelle est plus fonctionnelle, articulée autour des produits ou des marchés. Saisir des occasions stratégiques et conserver le contrôle, la motivation et l'engagement constituent les principales préoccupations des entrepreneurs.

Maturité : Cette étape se caractérise par des procédures plus formelles. Les entrepreneurs consacrent plus de temps à la prise de décisions stratégiques et moins de temps aux activités quotidiennes.

⁷ Canadian Institute of Chartered Accountants, *Accounting Guideline 11*, March 2000

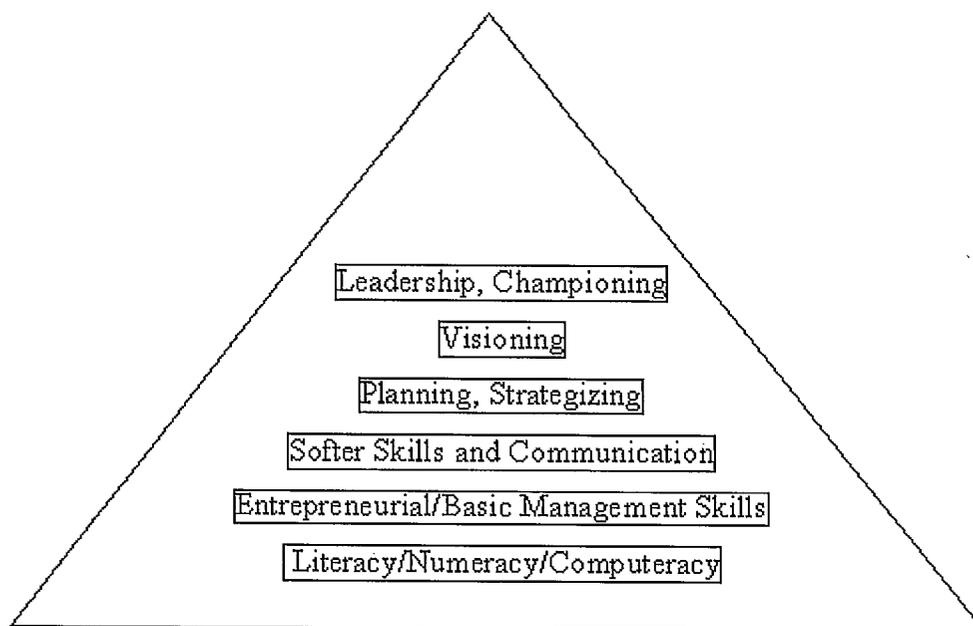
Les étapes peuvent évidemment se fondre et se recouper. Elles peuvent même être sautées – certaines entreprises rechercheront des marchés étrangers dès le début, tandis que d'autres attendront d'avoir établi des assises plus solides; certaines pénétreront le marché grâce à leur supériorité technique, alors que d'autres devront acquérir des connaissances technologiques, etc. Nos recherches ont mené à la conclusion que la progression d'une étape à l'autre n'a généralement pas lieu sans heurts.

Hierarchie des compétences

Diverses études se sont penchées sur les compétences requises par les entrepreneurs. Un des modèles utilisés dans le contexte des étapes du développement est la pyramide des compétences en gestion. Comme l'indique la figure suivante, à la base de la pyramide on suppose l'existence d'un éventail de compétences de base. Il faut au moins avoir un niveau fonctionnel de base en littéracie, en numéracie et en « informacie » – il est en effet difficile de survivre dans l'économie du savoir sans ces capacités. De nombreux entrepreneurs potentiels ont superposé sur cette base certaines compétences techniques qui deviennent souvent leur « carte de vente ». L'application de telles compétences exige, à la prochaine étape, un instinct et une attitude d'entrepreneur et l'application de certaines compétences de base en gestion à la préparation d'un plan d'affaires. Les compétences en communication prennent alors une importance primordiale

- a) pour obtenir un financement
- b) pour convaincre des clients éventuels des mérites de son produit ou service
- c) pour s'adjoindre des personnes clés
- d) pour obtenir les meilleurs avis qui soient
- e) pour nouer des partenariats et des alliances.

A Hierarchy of Management Skills, Competences and Traits



Hierarchie des compétences et traits caractéristiques de gestion

Leadership, qualité de champion
 Vision
 Planification, établissement de stratégies
 Compétences non formelles et communication
 Esprit d'entreprise/compétences de base en gestion
 Littéracie/Numéracie/Informacie

Facteurs entravant ou favorisant le développement de compétences en gestion applicables aux petites entreprises

Quelle que soit l'étape du cycle de développement d'une entreprise, il y a quantité de services de soutien, tant publics que privés, qui peuvent aider les entrepreneurs ou les micro-entreprises à acquérir les compétences en gestion dont elles ont besoin pour réussir. Cependant, la réalité veut que la plupart des petites entreprises n'aient ni le temps, ni l'argent, ni l'information ni l'expérience nécessaires pour évaluer leurs besoins en formation et l'accès aux programmes et services requis. Nombre de propriétaires d'entreprise ne savent pas ce qu'il faut pour diriger une entreprise. Leur ignorance peut conduire à un mauvais diagnostic des problèmes et les inciter à conclure, à tort, qu'une injection de fonds ou de nouvelles technologies suffiront à les régler. Il arrive parfois qu'un gestionnaire inexpérimenté se rende compte trop tard de son manque de

compétences en gestion. D'autres gestionnaires obtiennent des conseils nuisibles ou inappropriés qui ne font qu'exacerber la situation de leur entreprise.

L'inexpérience et l'information erronée peuvent conduire à un mauvais diagnostic des problèmes et des besoins. À toutes les étapes du cycle de développement de l'entreprise, l'information constitue une barrière majeure. Plus l'entreprise est jeune et peu expérimentée, plus les enjeux du risque et de l'incertitude sont grands. L'information permet de réduire cette incertitude au minimum et d'évaluer le risque avec exactitude. À chaque étape subséquente du développement, il faut de l'information opportune, exacte et pertinente pour évaluer les besoins et acquérir les moyens d'y répondre. Cependant, les entreprises peuvent alors se heurter à un autre problème lié à l'information qui vient de l'abondance de fournisseurs potentiels de services largement désordonnés.

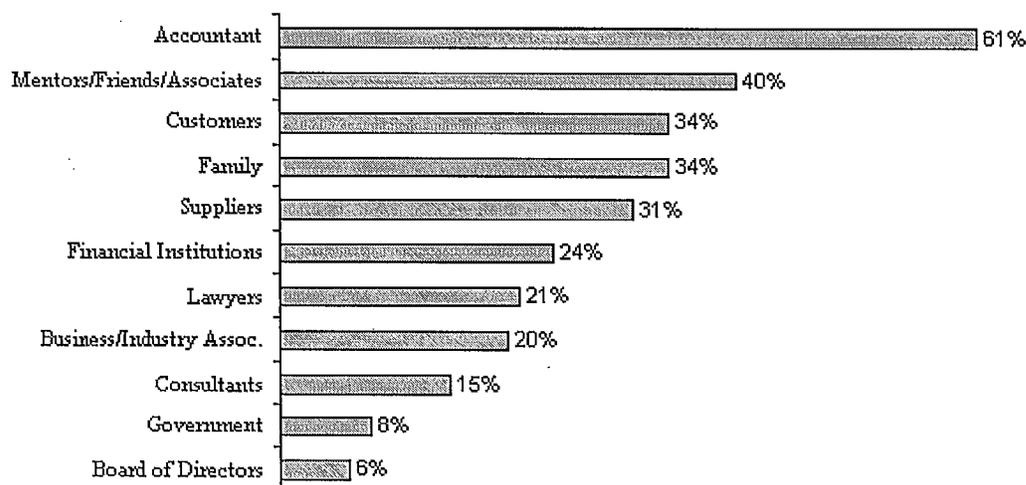
À qui les entrepreneurs s'adressent-ils pour obtenir des conseils? Le sondage sur les micro-entreprises 2000 d'Industrie Canada a posé la question; les résultats sont étonnants.

La famille, les amis, les mentors, les clients et les fournisseurs constituent une importante source de conseils pour les propriétaires de micro-entreprise. Les comptables sont la source la plus fréquente de conseils, tandis que les sources formelles telles que banquiers, avocats et consultants en affaires sont moins souvent sollicités.

Figure 15. Pourcentage de fois où la source de conseils est choisie



Figure 15. Percentage of Times the Source of Business Advice is Selected



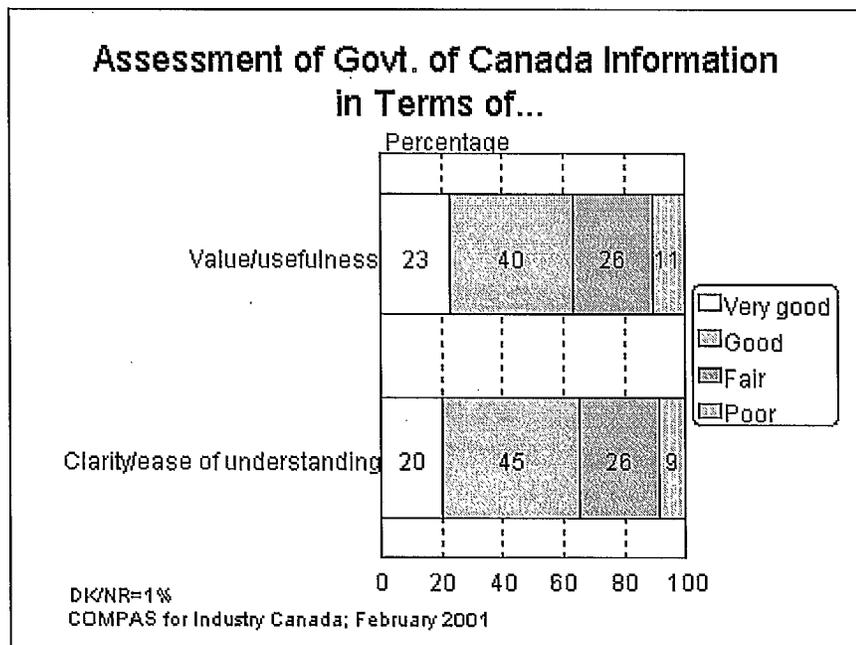
Source : Sondage des micro-entreprises d'Industrie Canada, 2000

Comptable
 Mentors/amis/associés
 Clients
 Famille
 Fournisseurs
 Institutions financières
 Avocats
 Associations d'affaires/industrielles
 Consultants
 Gouvernement
 Conseil d'administration

Rôle du gouvernement

Ce sondage (comme les autres sondages effectués au Canada) a mis en lumière l'enjeu que pose aux gouvernements la prestation de renseignements aux petites entreprises. Le gouvernement n'est pas vu comme une source importante de renseignements d'affaires. Un sondage séparé mais connexe sur les besoins en information des petites entreprises, effectué pour le compte d'Industrie Canada, a révélé que la moitié des petites entreprises n'utilisent pas du tout Internet dans le cadre de leurs activités. La moitié du reste font état d'un usage minimal. Ce sondage a également révélé que les petites entreprises qui obtiennent de l'information du gouvernement fédéral

donnent des évaluations modérément positives de l'information reçue. La majorité des gestionnaires sont satisfaits de l'information reçue. Cependant, le tiers d'entre eux la jugent adéquate seulement et une minorité importante est insatisfaite du matériel du gouvernement⁸.



Évaluation de l'information fournie par le gouvernement du Canada

Pourcentage

Valeur/utilité

Clarté/compréhension

Très bien

Bien

Satisfaisant

Faible

Ne sait pas/pas de réponse = 1 %

COMPAS pour Industrie Canada; février 2001

En dépit de ces résultats, le gouvernement canadien joue un rôle croissant dans la prestation de renseignements aux gestionnaires de petites entreprises, particulièrement par le truchement de sites Web. Cette transition découle principalement des coûts et de

⁸ Industry Canada Small Business Information Needs Assessment Survey, 2001

l'accessibilité. Jadis, le gouvernement imprimait et postait ses renseignements, mais le Web, qui devient accessible à de plus en plus de gens, est beaucoup plus économique.

Outre les questions de marketing et de sensibilisation, le gouvernement doit coordonner et organiser un vaste éventail de renseignements et les rendre accessibles aux petites entreprises. Au Canada, 14 ministères et organismes fédéraux offrent des programmes et services aux petites entreprises et ont des sites Web susceptibles de les intéresser. Ajoutez à cela l'éventail de renseignements fournis par les administrations provinciales et municipales, et la nécessité d'intégrer davantage la prestation en ligne des services par les diverses compétences, et il devient évident qu'il s'agit d'une tâche complexe. Quelques initiatives lancées récemment par le gouvernement fédéral contribuent à résoudre les enjeux en matière d'information. Gouvernement en direct est une des plus importantes : <http://Canada.gc.ca>.

Gouvernement en direct reflète la détermination du gouvernement fédéral d'être le gouvernement le plus branché du monde et de fournir aux Canadiens l'accès électronique aux renseignements et aux services fédéraux. L'initiative vise à utiliser les technologies de l'information et des communications pour permettre aux Canadiens d'avoir accès à des services mieux intégrés, n'importe quand, n'importe où et dans la langue officielle de leur choix. Le gouvernement fédéral s'est engagé à offrir ses principaux programmes et services en ligne d'ici 2005.

Un des principaux portails de Gouvernement en direct est le Portail des affaires <http://Portaildesaffaires.ca/>, qui guide les particuliers vers les renseignements requis pour lancer et diriger une entreprise. Ce site comporte des liens vers plusieurs sites pratiques d'Industrie Canada, notamment « Sources de financement » <http://strategis.gc.ca/sources>, une ressource qui permet aux entreprises de trouver des sources traditionnelles ou autres de financement; « Contact » <http://strategis.gc.ca/contact> offre un répertoire actualisé des organismes de soutien aux entreprises; « Étapes vers le capital de croissance » <http://growth.ic.gc.ca>, un guide sur l'obtention d'un capital de risque à l'intention des entrepreneurs; et « Performance Plus » <http://sme.ic.gc.ca>, un outil de rendement

financier visant à aider les entreprises nouvelles ou établies à évaluer leur performance financière.

L'analyse comparative est de plus en plus utilisée pour améliorer le rendement de l'entreprise. Elle consiste à continuellement comparer et mesurer les procédures d'une entreprise à celles des autres organismes pour connaître leurs pratiques ou leurs méthodes et adopter celles qui contribueront à améliorer le rendement. L'analyse comparative permet d'identifier et de corriger les problèmes, de mettre en œuvre des initiatives de changement stratégique ou d'améliorer constamment les procédés. Un des sites les plus exhaustifs pour le diagnostic d'entreprise et l'analyse comparative se trouve à l'adresse suivante : http://strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/strategy/frngdoc/f_main.html. Ce site comporte des profils tirés d'une base de données de plus de 100 outils de diagnostic et d'analyse comparative, 45 profils complémentaires composant une base de données de programmes de formation en diagnostic et en analyse comparative, ainsi qu'une section sur les rapports et les études.

Un des exemples les plus intéressants d'outils de diagnostic pour l'analyse comparative de la gestion d'entreprise non inclus dans le site Strategis est *ProfitLearn* <http://www.profitlearn.com/home.htm>, qui offre un outil d'évaluation en ligne de la gestion dans le cadre d'un programme plus vaste de formation et de perfectionnement. On trouvera un autre modèle intéressant pour combler le manque de compétences en gestion dans le site de l'université virtuelle pour PME à l'adresse : www.vusme.org. Ce site, qui est le fruit d'une alliance stratégique entre des organismes d'affaires et des établissements d'enseignement, vise à promouvoir l'usage d'Internet pour bâtir des entreprises rentables. VUSME offre des cours de formation conçus en fonction des besoins des entrepreneurs en français, en anglais et en espagnol.

L'un des importants manques d'information que les gestionnaires de petites entreprises ont à surmonter vient des liens entre le développement et le déploiement des compétences en gestion, d'un côté, et de leur impact sur le rendement de l'entreprise, de l'autre côté. De nombreux propriétaires et gestionnaires de petites entreprises savent intuitivement que l'acquisition de compétences est sensée mais hésitent à cause des coûts

et des contraintes de temps. Idéalement, il faudrait les convaincre que l'acquisition de compétences n'est pas simplement un coût mais également un investissement qui rapporte. Toutefois, les recherches sur ce sujet sont rares. Et jusqu'à ce qu'une large gamme d'indications empiriques permettent de confirmer la sagesse d'un investissement dans les compétences en gestion, le gestionnaire de petite entreprise continuera à se faire réticent à payer de coûteux services ou conseils dont les résultats sont incertains.

Considérations relatives aux politiques

Au-delà de la cueillette de données, une plus grande quantité d'information documentaire contribuerait à orienter les politiques et les programmes axés sur l'acquisition de compétences en gestion dans les petites entreprises. Au niveau le plus général, les questions de la culture d'entreprise, des attitudes du public, ainsi que de la volonté politique doivent retenir l'attention si l'entrepreneurship, ainsi que la gestion des petites entreprises doivent contribuer à l'épanouissement du processus d'innovation dans l'économie du savoir. Disons simplement (même si c'est paradoxal!) que les PME brassent de grosses affaires. Elles continueront à jouer un rôle majeur dans l'économie du savoir.

L'enjeu pour les gouvernements consiste à reconnaître l'ampleur de la différence entre l'orientation et la culture des institutions gouvernementales et des micro-entreprises. Les micro-entreprises ne s'adressent pas au gouvernement et n'empruntent pas un parcours préétabli pour atteindre le succès. Il faut également reconnaître que les entrepreneurs, même s'ils n'ont pas fait d'études, possèdent beaucoup de sagesse. Ray Kroc, fondateur de McDonalds Restaurants, disait un jour : « Rien au monde ne peut remplacer la persévérance. Ni le talent; rien n'est plus courant que des individus ratés possédant du talent. Ni le génie; le génie non récompensé est presque un proverbe. Ni l'éducation; le monde est rempli de ratés instruits. Seules la persévérance et la détermination sont omnipotentes. » Si nous acceptons que l'entrepreneuriat est la prise de décisions à propos de la structure économique de base, par les participants à l'activité commerciale qui connaissent les clients, la structure des coûts, etc., alors nous devons convenir que les entrepreneurs sont responsables de l'adaptation au marché.

Les analystes de politique qui examinent l'innovation, la productivité, l'amélioration, la compétitivité accrue, la croissance économique générale et la création d'emplois devraient prêter une attention particulière aux micro-entreprises. Ce secteur est non seulement un élément majeur de l'activité économique, mais la clé du développement économique futur. Dorénavant, les analystes de politique devront se mettre en harmonie avec les besoins des entrepreneurs et leurs sources de conseils avant d'adopter des stratégies ou des démarches inappropriées qui ne répondent pas aux véritables exigences des micro-entreprises.

Certaines études se sont penchées sur le rôle qui convient au gouvernement et suggèrent un rôle de facilitateur, de courtier, d'agent, de catalyseur, de fournisseur d'infrastructure, de créateur et de gardien de lignes directrices et d'un climat sain à l'intention du marché, de créateur et de diffuseur d'information stratégique. Cependant, comme le révèlent les études canadiennes, les propriétaires d'entreprise à la recherche de renseignements ne s'adressent pas d'emblée au gouvernement pour les obtenir. Il s'agit de savoir comment procéder. Étant donné l'importance accrue de la prestation électronique de services, les gouvernements intéressés à fournir des renseignements utiles de façon économique sont confrontés à un enjeu de taille.

En réponse à ces constatations, il faudrait promouvoir la diffusion de renseignements par le truchement des intermédiaires des petites entreprises (p. ex. banques, associations industrielles), ainsi que le partage des besoins en information avec tous les paliers de gouvernement et le secteur privé. Le gouvernement devrait favoriser ce jumelage des micro-entreprises avec des conseillers ou des mentors expérimentés qui pourraient les aider à renforcer leurs compétences en gestion.

Conclusion

Le présent document visait à bien situer le débat concernant le développement des compétences en gestion applicables aux petites entreprises dans le contexte de l'importance du secteur des petites entreprises au sein de l'économie du savoir

émergente. Le savoir et les compétences sont les facteurs essentiels de la production dans l'économie du savoir et une source d'avantage concurrentiel. L'innovation continue et exhaustive est la clé de la survie et de la croissance. Les compétences en gestion sont aussi au cœur de ce processus d'innovation. Comme les PME représentent une proportion non négligeable de l'activité économique et une source importante de dynamisme et d'innovation, les compétences en gestion applicables aux petites entreprises devraient faire l'objet d'une grande attention dans les politiques économiques en général et dans les stratégies d'innovation en particulier.

Comme on l'a mentionné précédemment, les petites entreprises ne veulent pas toutes grandir et les gouvernements devraient éviter de porter des jugements sur les modes de vie. De nombreuses micro-entreprises continuent de générer suffisamment de revenus sans grandir ni se lancer au-delà de leur marché local. Ces entreprises apportent une contribution importante à l'économie et méritent d'être encouragées, mais leurs besoins sont distincts et différents de ceux des entreprises qui recherchent une croissance soutenue ou rapide. Une politique globale relativement au développement et à la croissance des micro-entreprises n'est donc pas efficace. Par ailleurs, pour les micro-entreprises qui veulent grandir, les politiques ciblées sont sans doute préférables.

L'évaluation des programmes permet de mieux comprendre les besoins en matière de politiques du secteur de la micro-entreprise. Il faudrait envisager le soutien d'un programme concerté de recherche sur les politiques, pour évaluer les lacunes sur le plan de l'information aux différents paliers de gouvernement, ainsi que ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. De nouvelles indications empiriques enrichiraient beaucoup la prise de décision dans cet important secteur.

Notes

1. La plupart des sources mentionnées dans ce document sont affichées sur le site Web Recherche et politique de la petite entreprise d'Industrie Canada à l'adresse www.strategis.ic.gc.ca/sbresearch
2. Pour des motifs statistiques, les données des entreprises de type « indéterminé » et des travailleurs autonomes ne sont pas comparables, car on ignore combien de travailleurs autonomes sont comptés comme ayant des activités indéterminées.
3. Ces données ont une portée très limitée, car elles portent sur une période expansionniste qui a connu un léger ralentissement en 1995-1996. Pendant une période de ralentissement plus grave ou une récession, la contribution (en pourcentage) des petites entreprises à la création d'emplois (ou à la perte d'emplois) pourrait être fort différente.
4. Baldwin et coll. (1997), *Les faillites d'entreprise au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° de cat. CS61-525-XPF.
5. Papadaki et Chami, *Growth Determinants of Micro-Enterprises in Canada*, Industrie Canada, 2002.
6. Gasse, Y., *Research Project on Best Business Management Practices*, 1996.
7. Institut Canadien des Comptables Agréés, *Note d'orientation concernant la comptabilité n° 11*, mars 2000.
8. Industrie Canada, *Besoins en informations des petites entreprises*. Sondage d'évaluation. 2001.

