

RF5351

.D414

c. 1 aa

FÉVRIER 1991

RAPPORT DES

CONSEILLERS

EN GESTION

ERNST & YOUNG

DESCRIPTION ET  
ANALYSE DES  
INSTRUMENTS  
DIAGNOSTIQUES  
A L'USAGE DES  
ENTREPRISES

Rapport à la Direction générale  
des services à l'entreprise,  
INDUSTRIE, SCIENCE et  
TECHNOLOGIE CANADA

ERNST & YOUNG

Table des matières

<u>Sujet</u>	<u>Page</u>
<u>Sommaire des recommandations</u>	
<u>Section 1 :</u>	<u>Introduction</u> 3
	Contexte de l'étude 3
	Objet de l'étude 4
	Méthodologie 4
	Organisation du rapport 6
<u>Section 2 :</u>	<u>Nos constatations</u> 10
	Lacunes générales 10
	Lacunes particulières 11
<u>Section 3 :</u>	<u>Discussion et recommandations</u> 14
	Élaborer des documents d'ISTC 14
	Avant l'élaboration et la communication des instruments diagnostiques 15
	Modèle actuel d'ISTC 16
	Modèle américain pour la qualité 16
	Modèle d'AECEC pour le commerce extérieur 17
	Modèle d'instrument "socialement orienté" 17
	Modèle de l'Ontario 18
	Instruments diagnostiques détaillés 18
	Systèmes logiciels 18
	Elaboration ultérieure des instruments diagnostiques 19
<u>Annexe 1 :</u>	<u>Présentations sommaires des instruments diagnostiques</u> 21
	Finances 22
	Ressources humaines 39
	Commerce extérieur 44
	Marketing 62
	Opérations 75
	Qualité 86
	Stratégie 92
	Technologie 116
<u>Annexe 2 :</u>	<u>Sources contactées</u> 124
<u>Annexe 3 :</u>	<u>Index des instruments diagnostiques</u> 128

INDUSTRY, SCIENCE AND  
TECHNOLOGY CANADA  
LIBRARY

JUL - 4 1991

BEBW  
BIBLIOTHÈQUE  
INDUSTRIE, SCIENCES ET  
TECHNOLOGIE CANADA

## Section 1 : Introduction

### Contexte de l'étude

Le ministère fédéral de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie connaît actuellement un changement général d'orientation pour modifier une organisation fortement axée sur le soutien financier de l'industrie en une organisation qui s'occupe davantage d'informer et de servir le monde des affaires et les milieux scientifiques.

À cet égard, la Direction générale des services à l'entreprise a un rôle important à jouer dans la coordination de certains éléments du processus de la collecte des données et la prestation des instruments et des services utiles dont l'industrie et les sciences profiteront en dernière analyse. Ces instruments et services peuvent être offerts à l'industrie de deux façons, soit directement par l'entremise des experts sectoriels et des agents de développement d'ISTC, soit indirectement grâce à la collaboration avec d'autres gouvernements, organismes et associations.

L'évaluation des diverses fonctions au sein des entreprises canadiennes a été définie par la Direction générale comme un service qui pourrait éventuellement être utile à ISTC dans ses efforts pour aider l'industrie. Pour faciliter cette évaluation, ISTC examine la possibilité d'élaborer des instruments diagnostiques à l'usage de l'entreprise. Un "instrument diagnostique à l'usage de l'entreprise"<sup>1</sup> est essentiellement un produit qui aide l'industrie à cerner les secteurs fonctionnels où il y a faiblesse et les méthodes d'amélioration appropriées. Ces secteurs peuvent comporter, entre autres, des faiblesses qui justifient qu'on améliore les opérations, le marketing et les finances. Les instruments prennent d'ordinaire la forme de documents écrits, bien qu'on trouve également des logiciels interactifs et d'autres supports d'information. Leur degré de sophistication varie depuis les simples listes de contrôle jusqu'aux progiciels, bien que cette dernière catégorie compte fort peu d'instruments diagnostiques.

---

<sup>1</sup> "Diagnostic tool" est rendu par instrument diagnostique ou par instrument tandis que le texte anglais emploie indifféremment "tool" et "diagnostic", soit ensemble soit séparément, pour désigner l'instrument diagnostique. Dans cette traduction, "diagnostic" ne désigne pas l'instrument du diagnostic.

## Objet de l'étude

Avant de s'engager dans l'élaboration de ces instruments et pour éviter les doubles emplois peu rentables, le Ministère a souhaité mieux connaître ce qui était déjà disponible en fait d'instruments diagnostiques. Un tel examen pourrait aussi permettre aux agents d'ISTC de profiter pleinement des instruments utiles qui sont peut-être déjà disponibles. Les services de la société de conseil en gestion d'Ernst & Young ont été retenus pour faire cet examen.

Même si cette étude n'a pas pour objet de produire la liste exhaustive des instruments diagnostiques disponibles, elle fournit le répertoire de base des instruments les plus largement connus et utilisés.

## Méthodologie

Pour ce projet, on a adopté un plan de travail assez facile qui comprend les étapes typiques de la définition du projet, de la collecte des données, de l'analyse de ces données et de la rédaction du rapport.

### Étape de la définition du projet

L'étape de la définition du projet nous a obligés à nous mettre d'accord sur une définition des fonctions de l'entreprise qui soit conforme à ce que désirait la Direction générale des services à l'entreprise. Au début, nous avons convenu de sept secteurs fonctionnels<sup>2</sup>, auxquels un huitième (la qualité) a été ajouté lors d'une réunion ultérieure.

L'étape de la définition du projet a également servi à clarifier la zone grise qui sépare souvent les instruments diagnostiques des documents pratiques<sup>3</sup>. Nous avons décidé d'inclure une section sur les documents pratiques pour la simple raison que bon nombre d'entre eux contiennent des chapitres d'introduction où le lecteur est prié de commencer par évaluer (pour continuer avec nos exemples) s'il est prêt à entrer dans les marchés d'exportation ou si ses stocks échappent à tout contrôle. En ce sens, beaucoup de documents

---

<sup>2</sup> Technologie, finances, marketing, stratégie, opérations, commerce extérieur et ressources humaines.

<sup>3</sup> Il s'agit de documents tels que "Comment entrer dans le marché des États-Unis" ou "Comment contrôler votre stock".

pratiques peuvent contenir un important élément diagnostique, et nous avons inclus la description de ceux d'entre eux qui offrent un tel élément. En règle générale, ces documents offrent aussi un point de repère en fonction duquel le lecteur peut évaluer son entreprise.

#### Étape de la collecte des données

Pour réunir les instruments diagnostiques, nous avons pris contact avec quelque 50 sources, comme l'indique l'Annexe 2. Un bon nombre des sources n'avaient aucun renseignement utile à offrir (c.-à-d. que les documents avaient la forme de trousse d'information, de brochures servant à des cours et à des séances de travaux pratiques, de documents publicitaires sur divers programmes gouvernementaux) tandis que d'autres ont fourni un certain nombre d'instruments diagnostiques de base. Au total, nous avons examiné environ 200 instruments, dont 81 ont été classés au terme de notre analyse comme ayant un certain contenu diagnostique.

Dans certains cas, nous avons décrit un seul instrument diagnostique sur un ensemble varié de documents similaires. Par exemple, nous avons souligné quelques-uns des documents de type diagnostique de la Banque de Montréal, même s'il y a de fortes chances que pareils documents soient disponibles dans toutes les grandes banques. Nous avons décrit un seul instrument diagnostique détaillé qui sert à évaluer les opérations de la société Ernst & Young, même si d'autres grandes sociétés de conseil en gestion fourniraient sans doute elles aussi un service similaire. Le fait que nous avons décrit le produit d'une firme sans examiner à fond tous les fournisseurs possibles s'explique uniquement par le budget et le caractère compact de cette étude plutôt que par la qualité relative des autres instruments diagnostiques disponibles. Par conséquent, en examinant l'instrument diagnostique produit par une société de conseil en gestion ou en analysant le besoin d'obtenir du financement d'une banque, par exemple, le lecteur devrait nettement contacter plus d'un fournisseur pour examiner les prix et les produits qui se font concurrence.

#### Étape de l'analyse

L'étape de l'analyse s'est soldée par le classement des instruments diagnostiques en huit catégories de fonctions de l'entreprise sur lesquelles nous nous étions entendus; elle a aussi donné lieu à la description de l'utilité, de la sophistication, de la disponibilité et du contenu de chaque instrument diagnostique.

### Organisation du rapport

La majeure partie de ce rapport tient dans les présentations sommaires des instruments diagnostiques. En tout, nous avons résumé 81 documents<sup>4</sup> et présenté ces documents (en les disposant par secteur de l'entreprise) à l'annexe 1. Voici le nombre de diagnostics par secteur :

Finances - 15  
Ressources humaines - 3  
Commerce international - 15  
Marketing - 11  
Opérations - 7  
Qualité - 3  
Stratégie - 20  
Technologie - 7

Comme la page suivante l'indique, chaque présentation sommaire contient la description du secteur fonctionnel, le degré d'utilité globale, le degré de sophistication, le type d'instrument diagnostique (document pratique, liste de contrôle ou logiciel), la disponibilité et le coût de l'instrument diagnostique, ainsi qu'un aperçu rapide de son contenu.

La cotation de l'utilité et de la sophistication a été effectuée au mieux de notre jugement en nous fondant sur une lecture à la fois attentive et rapide du document décrivant l'instrument diagnostique. En règle générale, les documents grandement ou moyennement utiles sont ceux qui, à notre avis, seraient utiles à ISTC et aux entreprises individuelles. Les documents d'un faible degré d'utilité ne mériteraient probablement pas que l'entreprise ou l'agent prennent le temps de les trouver ou de les lire.

Pour ce qui est du degré de sophistication, les instruments "détaillés, conviviaux" ainsi que ceux dont la "sophistication est large ou faible" mériteraient d'être communiqués et discutés par un agent d'ISTC. Les premiers peuvent n'avoir besoin que de modifications assez mineures pour être utiles à ISTC tandis que les derniers touchent souvent à plus d'une fonction de l'entreprise et peuvent constituer la base à partir de laquelle ISTC pourrait augmenter le degré de sophistication.

---

<sup>4</sup> Nous avons fourni ces instruments diagnostiques au Centre de services aux entreprises d'ISTC pour son usage éventuel.

---

**Modèle - Présentation sommaire de l'instrument diagnostique  
à l'usage de l'entreprise**

---

**Titre de l'instrument diagnostique :**

---

Code :

Auteur :

Date :

Disponible auprès de :

Coût :

Classification primaire de l'instrument (voir 1-8 ci-dessous) :

Classification secondaire s'il y a lieu (voir 1-8 ci-dessous) :

Classification tertiaire s'il y a lieu (voir 1-8 ci-dessous) :

Utilité globale (voir 1-3 ci-dessous) :

Degré de sophistication (voir 1-3 ci-dessous) :

Nature du document (voir 1-4 ci-dessous) :

**Résumé tenant en un paragraphe :**

<b>Classification</b>	<b>Utilité globale</b>	<b>Sophistication</b>	<b>Nature</b>
1. Finances	1. Grande	1. Large, faible	1. Liste de contrôle
2. Ressources humaines	2. Moyenne	2. Instrument détaillé et pourtant convivial	2. Guide pratique
3. Commerce	3. Faible	3. Instrument très détaillé, exige un spécialiste	3. Logiciel extérieur
4. Marketing			4. Autre (préciser)
5. Opérations			
6. Qualité			
7. Stratégie			
8. Technologie			

Nous n'avons pas découvert un grand nombre de documents "très sophistiqués, exigeant le recours aux spécialistes". Ceux que nous avons trouvés peuvent servir à certaines entreprises, et les agents d'ISTC peuvent souhaiter diriger leurs clients vers ces instruments. Comme on le mentionne dans les sections suivantes, ces instruments diagnostiques exigent des ressources considérables au double chapitre de la communication et du suivi. Tout investissement important d'ISTC dans l'adaptation sur mesure de ces instruments doit être assorti de mécanismes adéquats de communication et/ou de suivi.

En plus des présentations sommaires des instruments diagnostiques, ce rapport comprend également les opinions préliminaires d'Ernst & Young sur les points suivants :

- les secteurs fonctionnels qui semblent présenter des lacunes;
- les instruments diagnostiques qui peuvent être le plus utiles à ISTC soit dans leur forme actuelle ou moyennant des modifications mineures de certaines de leurs caractéristiques;
- le niveau des efforts requis à l'élaboration de nouveaux instruments diagnostiques ou à l'adaptation de ceux qui existent déjà.

## Nos constatations

### Lacunes générales

Il y a un assez grand nombre d'instruments qui traitent des fonctions du commerce extérieur, de la stratégie, des finances et du marketing. À notre avis, ces instruments n'exigeraient que peu ou pas du tout de modifications pour être considérés comme des instruments diagnostiques efficaces.

Nous avons relevé un nombre raisonnable d'instruments diagnostiques pour les fonctions technologie et opérations de l'entreprise. Bon nombre de ces instruments se présentent sous forme de guides pratiques ou de manuels de caractère général et ne sont pas considérés comme particulièrement efficaces en tant qu'instruments diagnostiques. Un document fait exception : il a été obtenu de L'Association des manufacturiers et s'intitule Comment votre entreprise se classe-t-elle? Liste du contrôle de l'amélioration de la performance. Cet instrument est estimé fort utile pour certaines entreprises et pour certains agents de développement d'ISTC.

La gestion des ressources humaines et de la qualité sont deux des plus importantes fonctions d'une entreprise quelle qu'elle soit - beaucoup d'entreprises réussissent ou échouent en raison de l'efficacité et de l'esprit de service de leur main-d'oeuvre ainsi que de la qualité de leurs produits ou de leurs services. Ces secteurs semblent les plus négligés au chapitre des instruments diagnostiques : nous n'avons en effet relevé qu'une poignée d'instruments utiles dans chacun de ces secteurs. Nous avons également décelé un manque d'information générale sur ces deux sujets et sur leur importance dans la direction d'ensemble de toute entreprise.

La mise au point d'instruments diagnostiques dans les secteurs de la qualité et/ou des ressources humaines exigerait un certain travail original de la part d'ISTC, quoique ces instruments pourraient s'inspirer foncièrement d'un format et d'un style définis à partir d'autres instruments. Un tel secteur d'instruments serait aussi utile du simple fait que la gestion des ressources humaines et de la qualité intéresse de nombreux secteurs de l'industrie et des sciences. En ce sens, l'élaboration d'un instrument diagnostique complet peut suffire au domaine des ressources humaines; de même, la mise au point d'un instrument diagnostique complet peut suffire au domaine de la qualité des produits.

La qualité des produits et des services est un critère d'une importance sans cesse croissante dans le processus de décision des consommateurs et des investisseurs. Dans le domaine du conseil en gestion, par exemple, la gestion de la qualité totale est un service qui est demandé et fourni de plus en plus fréquemment. ISTC voudra peut-être se pencher sur l'élaboration d'un instrument diagnostique destiné à accroître l'orientation vers la qualité des entreprises canadiennes de fabrication et de services.

### Lacunes particulières

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il y a une couple de secteurs fonctionnels où semblent exister des lacunes générales au chapitre des instruments diagnostiques, et un certain nombre de secteurs qui paraissent bien pourvus sur ce plan. Cependant, cette courte analyse peut être quelque peu trompeuse.

Par exemple, même si nous avons constaté qu'il y a beaucoup d'instruments diagnostiques dans le secteur financier, ceci n'exclut pas la possibilité que des lacunes existent à l'intérieur de ce sujet général. En effet, un représentant qualifié d'ISTC a exprimé l'opinion que l'industrie canadienne et que les agents correspondants d'ISTC manquent d'expertise sur "la façon d'accéder aux sources du capital". Il se peut bien qu'il y ait des lacunes dans des secteurs aussi particuliers que "prenez-vous contact comme il convient de le faire avec une société financière d'innovation?", et qu'un tel instrument diagnostique puisse rendre service à l'industrie canadienne. Ceci peut être particulièrement opportun étant donné les difficultés auxquelles l'industrie canadienne se heurte depuis toujours quand elle veut avoir accès aux capitaux.

De même, dans le secteur du marketing, il est bien possible que l'industrie canadienne (et les représentants du gouvernement) ne définissent et/ou ne recueillent pas à propos du marché l'information détaillée qui est nécessaire à la pénétration efficace des nouveaux marchés. Les études gouvernementales et les efforts des entreprises sont souvent trop simplifiés et ne produisent peut-être pas une information significative, sous une forme désagrégée. Les instruments diagnostiques destinés à l'établissement de "systèmes d'information sur les concurrents" peuvent en ce cas être vraiment utiles à l'industrie canadienne. En conséquence, même si le marketing peut faire

l'objet d'un excellent traitement dans les instruments diagnostiques, certaines composantes plus particularisées du marketing peuvent profiter de l'élaboration d'un instrument diagnostique.

Un tel instrument diagnostique pour les systèmes d'information sur les concurrents pourrait par exemple servir à examiner

- si les entreprises connaissent la rentabilité du marché extérieur pour leurs segments de produits;
- si les entreprises connaissent les méthodes d'approche que suivent leurs concurrents, c.-à-d. si elles savent qui investit, qui construit les usines et à quel endroit se font ces investissements;
- si les entreprises connaissent les prix obtenus pour leurs produits et services et pour ceux de leurs concurrents;
- si les entreprises connaissent les marges bénéficiaires qu'obtiennent et les canaux de distribution auxquels ont accès les divers acteurs qui interviennent dans la chaîne des activités du marketing.

Le domaine des évaluations environnementales est un autre secteur qui peut devenir de plus en plus important. Ce secteur n'a pas été mentionné au début de la présente évaluation. Cependant, étant donné l'importance croissante des évaluations et des vérifications environnementales, la Direction générale des services à l'entreprise peut gagner à examiner rapidement ce qu'il y a de disponible en fait d'instruments diagnostiques relatifs à ce secteur. Si ces instruments existent, on peut présumer qu'ils abordent la question générale d'ordre diagnostique : "quelle est l'incidence de votre entreprise sur l'environnement et comment évaluez-vous cette incidence et vous en occupez-vous?".

Dans le domaine des instruments diagnostiques de pointe constitués "de logiciels interactifs", nous avons inclus les examens de trois ensembles documentaires obtenus d'un important producteur canadien de logiciels diagnostiques. Cette entreprise, Alacrity, est le "plus grand fournisseur de logiciels diagnostiques du monde", et prétend en effet avoir inventé cette catégorie d'instruments.

Au cours de nos recherches pour trouver sur les marchés canadiens et américains des sources de logiciels diagnostiques, nous avons découvert seulement une poignée de progiciels, disponibles à titre privé, qui pouvaient

servir à former des diagnostics sur les fonctions de l'entreprise. Ceci rejoint l'opinion de nos sources canadiennes bien informées : à leur avis, il n'y avait que fort peu d'instruments de cette catégorie<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>

Il existe trois systèmes diagnostiques qui semblent avoir été élaborés par trois grandes sociétés (deux américaines et une britannique) pour leur usage interne seulement. Aux États-Unis, il y a eu trois progiciels interactifs de diagnostics qu'on pouvait se procurer sur le marché, mais ils ont quitté le marché. Il s'agissait de "the sales edge", "the negotiating edge", et "dating women"!

## Discussion et recommandations

### Élaborer des documents d'ISTC

Un certain nombre des instruments que nous avons examinés ne sont la propriété de personne. Si le ministère ISTC voulait élaborer des instruments diagnostiques et les diffuser en son nom, il pourrait utiliser les instruments qui existent déjà en leur apportant certaines modifications. Le gouvernement de la Saskatchewan, par exemple, a modifié légèrement les instruments diagnostiques produits par l'Association de la petite entreprise des États-Unis et les a distribués au nom de la Saskatchewan en y imprimant la précision "avec la permission de \_\_\_". De tels instruments pourraient être réunis à bon marché et profiter tant à l'industrie qu'à ISTC. Ils peuvent, par exemple, jouer un rôle utile lors des visites des entreprises par les agents d'ISTC, dont un bon nombre prétendent qu'ils "n'ont pas de raison de visiter les entreprises maintenant que les subventions en dollars ont diminué".

Dans les secteurs où ISTC voudra peut-être élaborer de nouveaux instruments diagnostiques, il est évidemment important de parvenir à un équilibre entre le général et le particulier : l'instrument doit être assez complet pour être efficace mais sans être tellement centré sur un secteur particulier que ses possibilités d'application s'en trouvent limitées. Il est également important de noter que beaucoup de problèmes qui se posent aux entreprises sont multifonctionnels, ce qui signifie que les problèmes individuels ne peuvent pas être examinés à l'état isolé. À cet égard, une série de diagnostics particuliers peut être analysée hors contexte sauf si ces diagnostics tiennent compte de la manière dont chaque changement peut affecter d'autres aspects du rendement de l'entreprise.

Nous sommes d'avis qu'ISTC devrait envisager de fournir un ensemble d'"instruments diagnostiques ISTC à l'usage des entreprises" à l'intention de ses agents et du personnel de l'entreprise. Ces instruments devraient être d'emploi relativement facile, et un de leurs buts devrait être simplement de faciliter la discussion chez les cadres d'entreprise. Comme l'a déclaré Jean Grandmaison du bureau d'ISTC à Québec, la discussion et l'interaction que des instruments relativement simples provoquent au sein de l'entreprise elle-même sont une réussite qu'on néglige souvent. Aux yeux de M. Grandmaison, ces instruments sont surtout utiles quand on les laisse à l'entreprise après s'être entendu sur le fait qu'ISTC retournera à l'entreprise après une période convenue (de 2 à 3 semaines) pour discuter les résultats obtenus au moyen de

ces instruments<sup>6</sup>. Pendant cette période, l'objectif visé est que l'entreprise réfléchisse aux questions et aux constatations définies à l'aide de l'instrument ("réfléchir globalement") et que de 4 à 6 participants de l'entreprise travaillent ensemble en partie pour se préparer à la réunion ultérieure d'ISTC, en partie pour commencer à s'attaquer aux problèmes définis dans le diagnostic. Une telle approche est assez rapide, bon marché, elle accroît l'interaction d'ISTC avec l'industrie, évite les problèmes de logiciels, n'exige aucun suivi approfondi (bien qu'on doit s'attendre à une communication soutenue d'ISTC avec les entreprises), et pourrait servir à pénétrer dans un nombre important d'entreprises. Cette approche pourrait également se mêler sans heurt aux autres services que fournit ISTC, comme le travail des comparaisons inter-entreprises.

#### Avant l'élaboration et la communication des instruments diagnostiques

Un représentant d'ISTC, passé maître dans l'art d'aider les petites entreprises, a offert un intéressant commentaire sur le processus de communication des instruments diagnostiques. Selon ce représentant, il est essentiel qu'ISTC "parte du particulier pour aller au général" pour aider l'entreprise. Ce qui est recommandé ici, c'est que l'attention d'un homme ou d'une femme d'affaires en particulier doit passer par un exemple précis avant de se rendre à l'étape générale du diagnostic et de la mise au point. Un exemple précis pourrait porter, disons, sur la façon dont le principal concurrent d'une entreprise a triplé ses ventes en recourant à une alliance stratégique, ou sur la manière dont la Compagnie X a réduit le ratio du stock grâce à une certaine mise au point des opérations. À ce point, une fois que la femme ou l'homme d'affaires ont été convaincus des mérites de l'instrument diagnostique, il serait indiqué de les soumettre au diagnostic de leurs pratiques respectives de gestion.

Ce représentant du gouvernement était également d'avis que pour être très efficaces, les instruments diagnostiques doivent s'accompagner du contact personnel, que ce soit au moyen d'un atelier, d'un déjeuner, d'une réunion d'associations ou d'une rencontre personnelle. De même, nous avons compris que ce représentant préférerait le contenu et l'information aux "listes de contrôle" quand il prépare un instrument diagnostique.

---

<sup>6</sup> Ces réunions peuvent aussi servir à la discussion d'autres sujets qui préoccupent ou intéressent l'entreprise ou les représentants du gouvernement.

Modèle actuel d'ISTC

En élaborant des instruments diagnostiques, ISTC peut déjà compter sur une certaine expertise interne. Le bureau de Québec a élaboré trois instruments diagnostiques pour traiter les secteurs du développement des produits, du plan de marketing et de l'évaluation générale de l'entreprise. L'instrument diagnostique qui sert à l'évaluation générale de l'entreprise comporte également une évaluation des exportations.

Modèle américain pour la qualité

On tient une méthode intéressante d'utilisation des instruments diagnostiques dans le National Quality Awards des États-Unis, programme de prix géré par le ministère américain du Commerce et administré par le Malcolm Baldrige Consortium. Pour obtenir ce prix décerné pour la qualité (prix pour lequel les candidats doivent verser jusqu'à 2 500 \$), les candidats doivent assumer les responsabilités suivantes et être notés en fonction de celles-ci : leadership, planification stratégique, utilisation des ressources humaines, qualité du produit (et du service) et assurance de la qualité, satisfaction du client. Quelques prix sont décernés chaque année, et les entreprises qui sont ainsi reconnues tirent ultérieurement parti des avantages importants du double point de vue de la qualité et du marketing que leur procure le fait d'avoir gagné ce prix. Nous croyons comprendre qu'ISTC est en train d'examiner dans quelle mesure son programme de prix pour l'excellence reflète le diagnostic et le caractère d'application générale des Baldrige Awards. ISTC pourrait faire appel à cet instrument dans la préparation de ses propres documents diagnostiques.

Modèle d'AECEC pour le commerce extérieur

Dans le secteur hautement important du commerce extérieur, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada dispose d'un instrument diagnostique axé sur les systèmes pour examiner "la préparation à l'exportation" d'une entreprise. Cet instrument permet d'examiner à fond et de manière utile la motivation de l'entreprise, la détermination de la haute direction, les points forts de ses produits et les points forts propres au pays. La Direction générale des services à l'entreprise voudra peut-être contacter Ernst & Young ou René-François Désamoré d'AECEC pour examiner cet instrument plus en détail. Elle voudra peut-être aussi examiner dans quelle mesure les agents d'ISTC et les entreprises canadiennes tirent parti de cet instrument.

Modèle d'instrument "socialement orienté"

L'instrument diagnostique L'équité en matière d'emploi pour les femmes, dans la version produite par L'Association des manufacturiers canadiens, est un instrument passablement complet avec une orientation sociale. Ce document de soixante pages décrit l'équité en matière d'emploi et sonde le lecteur dans des domaines relatifs à l'environnement interne de l'entreprise, aux politiques d'emploi, aux pratiques de rémunération ainsi qu'en d'autres domaines. Un tel instrument pourrait servir d'excellent modèle de base pour d'autres instruments "socialement orientés" tels que "la protection de l'environnement" ou "le traitement des minorités".

Modèle de l'Ontario

Le Licensing and Joint Venture Guide [guide sur l'octroi des licences et sur la coentreprise] est un instrument diagnostique produit par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie de l'Ontario. Tout le monde en a fait l'éloge. Cet instrument a plus de contenu et moins de "cases à cocher" que l'instrument typique. En étudiant le contenu des instruments qu'elle désire peut-être élaborer, la Direction générale devrait examiner ce guide, en particulier la section "détermination de vos besoins".

Instruments diagnostiques détaillés

Les instruments diagnostiques fortement détaillés sont habituellement limités au secteur opérationnel/manufacturier et sont généralement liés aux logiciels. Ces instruments servent à l'examen de l'ingénierie industrielle, du contrôle du matériel, du circuit des opérations, des exigences en matière de capacité, des calendriers d'assemblage et d'autres questions complexes, et ils font appel à l'expertise en communication des professionnels appropriés du secteur privé.

Systèmes logiciels

Comme nous l'avons vu plus haut, il semble n'y avoir que fort peu de fournisseurs de logiciels interactifs détaillés au Canada et aux États-Unis. En plus du système Michigan - système axé sur la fabrication - qu'ISTC étudie actuellement et qu'il envisage d'étendre, le Ministère voudra peut-être examiner aussi les mérites et l'applicabilité du système Alacrity. Ce dernier

est axé sur la stratégie et le marketing, et l'émission en faveur d'ISTC d'un permis d'exploitation de ce système cadrerait parfaitement avec l'autre initiative du Ministère en matière de logiciels.

Le Ministère devrait noter que l'élaboration de ces systèmes "à partir de rien" n'est pas bon marché, qu'elle est susceptible de coûter entre un et deux millions de dollars seulement en frais d'élaboration. Ces systèmes coûtent cher aussi en frais d'apprentissage, d'administration, d'analyse et de correction dans la présentation.

Avant l'achat ou l'expansion d'un système diagnostique articulé autour de logiciels, ISTC devrait réfléchir à la volonté d'engagement et aux ressources qu'il peut consacrer au soutien et à l'exploitation de l'instrument diagnostique.

#### Élaboration ultérieure des instruments diagnostiques

Pour ce qui concerne les instruments diagnostiques axés sur les logiciels, nous croyons comprendre qu'ISTC a investi dans le système logiciel Michigan et qu'il évalue actuellement ses futures options touchant ce système et d'autres instruments. La direction qu'ISTC prendra dans l'avenir en ce domaine dépend des facteurs suivants :

- les ressources dont le Ministère dispose;
- comment le Ministère verrait qu'un instrument diagnostique détaillé s'adapte à ses initiatives diagnostiques actuelles dans les domaines de la technologie manufacturière de pointe et des composantes d'automobile;
- les fonctions de l'entreprise auxquelles l'instrument sera appliqué;
- la manière facile et naturelle dont le système Michigan pourrait être étendu pour s'appliquer à d'autres secteurs fonctionnels sans pour autant rien sacrifier de son efficacité;
- les mécanismes préférés de communication et de suivi dans le cas d'un instrument diagnostique articulé autour de logiciels, et comment le secteur privé serait impliqué dans un tel instrument.

Au chapitre des documents diagnostiques, nous sommes d'avis, en nous fondant sur cette courte analyse, qu'ISTC devrait élaborer des instruments

diagnostiques "détaillés et pourtant conviviaux" pour traiter toutes les fonctions de l'entreprise, et qu'il devrait communiquer ces instruments en son nom. À cette fin, il faudrait apporter aux instruments qui existent déjà des changements mineurs relativement à quatre des secteurs fonctionnels, puis consacrer un effort beaucoup plus substantiel aux quatre autres secteurs fonctionnels (qualité, ressources humaines, marketing, technologie).

L'instrument proposé pour la qualité serait axé sur le secteur de la gestion de la qualité totale et exigerait de l'entreprise qu'elle diagnostique le degré de qualité de son produit et de son orientation vers le service. Le deuxième instrument serait semblable mais s'appliquerait aux ressources humaines et à la fonction formation. En troisième lieu, nous estimons qu'un instrument diagnostique détaillé pour le marketing et le renseignement sur les concurrents aiderait les entreprises à exiger et à obtenir l'information sur le marché qui leur est nécessaire. En quatrième lieu, un instrument diagnostique convivial pour la technologie peut aider l'industrie canadienne à porter un diagnostic sur son statut technologique et à élever le taux général de la mise en oeuvre de la technologie au pays.

Les quatre autres secteurs fonctionnels de l'entreprise pourraient être traités d'une manière tout-à-fait efficace en adaptant et en modifiant les documents existants. Donc, le diagnostic final porterait sur l'ensemble des huit fonctions. Ces instruments diagnostiques pourraient être offerts séparément en huit documents différents, ou présentés comme un seul instrument mais dans un document comportant huit chapitres correspondant chacun à l'un des secteurs de l'entreprise. Un tel document permettra d'atteindre un éventail passablement large d'entreprises, peut-être au moyen d'une visite initiale ou d'une visite de suivi de la part d'un agent d'ISTC, par l'entremise des associations d'entreprises industrielles ou par d'autres moyens. En plus d'examiner les conclusions diagnostiques, d'autres sujets tels que les secteurs qui posent des problèmes, les défis à venir, les suggestions à faire au gouvernement, les conflits internationaux courants, etc. pourraient également être abordés au cours de ces discussions.

## LES ANNEXES

Annexe 1

Présentations sommaires des instruments diagnostiques

Finances  
Ressources humaines  
Commerce extérieur  
Marketing  
Opérations  
Qualité  
Stratégie  
Technologie

## F i n a n c e s

L'analyse des états financiers

Checklist For Profit Watching [Liste de contrôle pour surveiller les profits]

Ratio Master

Les sources de capital

La planification des mouvements de trésorerie

Comment gérer votre encaisse

Accounting By The Numbers [comptabilité sans effort : livre de comptes simplifié pour les exploitants du tourisme]

Checklist for Profit Watching [Liste de contrôle pour surveiller les profits]

Alacrity Resource Allocation [Alacrity : instrument diagnostique pour l'affectation des ressources]

Bookkeeping for A Small Business [Tenue des livres pour une petite entreprise]

Guide de planification financière et demande de prêt

Financer une petite entreprise - Un guide pour les entrepreneures

Investir au Canada

Comment faire équipe avec votre banquier

La proposition de financement - Partir du bon pied

---

## L'analyse des états financiers

---

Code : 85  
Auteur : Banque fédérale de développement  
Date : 1987  
Disponible auprès de : Banque fédérale de développement  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

### Présentation sommaire :

Ce document a été conçu pour introduire le lecteur au domaine de l'analyse des états financiers, y compris le bilan et l'état des résultats. Il contient d'excellentes explications sur les différents états financiers et leurs fonctions, ainsi que sur les différents types d'analyse possibles (horizontale, verticale et de ratio). Il fournit d'excellentes feuilles de travail ainsi que des explications complètes sur ce que signifient les résultats de l'analyse. En bref, il s'agit d'un bon instrument d'autodiagnostic et d'un moyen judicieux de contrôle de la gestion financière.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Checklist For Profit Watching [Liste de contrôle pour surveiller les profits]

---

Code : 88  
Auteur : U.S. Small Business Administration [Administration américaine de la petite entreprise]  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Saskatchewan Economic Development and Tourism  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire : stratégie  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cet instrument est constitué d'une série de questions accompagnées de commentaires pour aider le lecteur à analyser les tendances du profit, la contribution et la rentabilité de chaque série de produits ou des services et le système le plus approprié de registres et de pièces comptables. Des questions et commentaires ultérieurs soulignent les secteurs qui pourraient exiger une étude plus poussée. L'instrument fournit une bonne évaluation initiale de la rentabilité de l'entreprise.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Ratio Master

---

Code : 101  
Auteur : Intex Solutions Inc., Needham, Mass. (États-Unis)  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Intex Solutions Inc., Needham, Mass.  
Coût : 195 \$ US  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Ratio Master est un programme autonome qui traite les données financières des sociétés. Il est destiné aux analystes financiers internes, aux comptables agréés qui examinent les états financiers de leurs clients, des banques ou des sociétés financières d'innovation qui doivent examiner le degré de sûreté d'un investissement potentiel.

Le programme produit plus de 60 ratios, par exemple le Current Ratio, qui indique le rapport de l'actif au passif, le ratio de la rotation des stocks et la marge bénéficiaire d'exploitation. Les utilisateurs peuvent rapidement comparer d'année en année les changements survenus dans les ratios, ou comparer la performance de l'entreprise aux ratios d'une entreprise type.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

## Les sources de capital

---

Code : 35  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

### Présentation sommaire :

Ce document énumère les diverses sources du capital qui sont à la disposition du propriétaire d'une petite entreprise, ainsi que les avantages et les inconvénients de ces diverses sources. L'instrument fournit une liste passablement complète des sources potentielles mais ne contient qu'un examen rapide des mérites de ces sources.

---

La planification des mouvements de trésorerie

---

Code : 38  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette publication offre un aperçu du processus de préparation d'un budget de trésorerie, y compris une feuille de travail. Le document est une excellente introduction au concept de gestion de trésorerie. Il souligne l'importance de la gestion correcte de la trésorerie de l'entreprise. Même s'il offre une bonne introduction sur la manière de définir les problèmes de trésorerie, il aurait besoin d'une section plus complète sur la définition des problèmes et sur les mesures recommandées.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

## Comment gérer votre encaisse

---

Code : 40  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

### Présentation sommaire :

Cette brochure traite de la gestion de l'encaisse d'une entreprise. Elle contient d'excellentes suggestions sur la manière de gérer l'actif avec plus d'efficacité. À propos de chaque thème principal, le document présente un ensemble de questions conçues pour déterminer si des biens/procédures spécifiques posent des problèmes.

---

**Accounting By The Numbers**

**Simplified Account Book For Tourist Operators**

[La comptabilité sans effort : livre de comptes simplifié pour les exploitants du tourisme]

---

Code : 56  
Auteur : Ontario Development Corporation [Société de développement de l'Ontario]  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Ontario Development Corporation  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce livre de comptes a été conçu pour permettre aux petits exploitants du tourisme de tenir la comptabilité de leur activité quotidienne. En utilisant ce livre simplifié, on peut inscrire au jour le jour toutes les occupations de lieux, tous les revenus et dépenses. Ces inscriptions permettent au comptable de calculer le revenu imposable et de préparer un bilan de l'actif et du passif à la fin de l'année. En tenant des registres et pièces comptables adéquats, l'entreprise peut mieux suivre ses progrès. Le document fournit un ensemble de feuilles de travail ainsi qu'un mode d'emploi point par point.

**ERNST & YOUNG**

présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Liste de contrôle pour surveiller les profits

---

Code : 74  
Auteur : Tourisme et développement économique de la Saskatchewan  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Tourisme et développement économique de la Saskatchewan [Saskatchewan Economic Development and Tourism]  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cet instrument est une série de questions avec des commentaires pour aider le lecteur à analyser les tendances du profit, la contribution et la rentabilité de chaque série de produits et des services ainsi que le système de comptabilisation qui convient le mieux à l'entreprise. Des questions et commentaires ultérieurs soulignent les secteurs qui pourraient exiger une étude plus poussée. L'instrument fournit une bonne évaluation initiale de la rentabilité de l'entreprise.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Alacrity Resource Allocation [Alacrity : instrument diagnostique pour  
l'affectation des ressources]

---

Code : 81  
Auteur : Alacritous, Inc.  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Alacritous, Inc.  
Coût : 1 000 \$  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Resource Allocation est une feuille de calcul électronique qui englobe deux programmes. Le premier programme permet aux utilisateurs de modéliser des analyses telles que la matrice de croissance/participation du Boston Consulting Group et autres concepts de portefeuilles. Ce programme facilite la comparaison de la position stratégique et financière des diverses unités de l'entreprise. Le second programme est axé sur les investissements potentiels et modélise les taux internes de rendement du capital investi, la valeur actualisée et d'autres éléments dans le cas de six différentes possibilités au maximum.

Les formules statistiques et financières sont préprogrammées de même que les graphiques. Les deux programmes permettent aux utilisateurs de calculer et de représenter sous forme graphique les projections financières avec une quantité minimale d'efforts. Les modèles de portefeuille à facteurs multiples permettent aux utilisateurs de créer des analyses de portefeuille hautement personnalisées. Les utilisateurs sont libres de se servir des critères de la l'attrait et de la position concurrentielle sur le marché qui ont été élaborés par les sociétés de conseil en stratégie. Cependant, les utilisateurs peuvent définir leurs propres critères, appliquer leur propre système de pondération aux critères et élaborer leur propre système de cotation. Peu importe les critères utilisés, le programme produira des statistiques et du soutien analytique utiles.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Bookkeeping for A Small Business [Tenue des livres pour une petite entreprise]**

---

**Code :** 96  
**Auteur :** Economic Development and Trade - Alberta  
[Développement économique et Commerce - Alberta]  
**Date :** 1989  
**Disponible auprès de :** Economic Development and Trade - Alberta  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** finances  
**Classification secondaire :**  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** moyenne  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette plaquette est destinée aux personnes qui projettent d'exploiter leur propre entreprise et de tenir leurs livres elles-mêmes, et elle contient les éléments de base de la tenue des registres d'une entreprise : définition de ce qu'on entend par la tenue des livres, justification de sa nécessité, divers états financiers qui en résultent et rôle des comptables. Deux chapitres sont consacrés aux différents types de grands livres qui devraient être tenus ainsi qu'aux questions relatives à la liste de paye. Il s'agit d'un guide facile à suivre et qui offre une excellente vue d'ensemble des éléments de base de la tenue des livres. On y trouve des exemples des divers types de feuilles de travail. La valeur diagnostique de cette plaquette provient de ce que l'explication simple de la bonne tenue des livres pourrait servir de point de comparaison avec le système actuel d'une compagnie.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

## Guide de planification financière et demande de prêt

---

Code : 13  
Auteur : Banque royale du Canada  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Banque royale du Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce document indique point par point comment une petite entreprise doit remplir une demande de prêt auprès de la Banque royale. La plaquette est conçue pour aider à la préparation du plan de l'entreprise et à fournir les renseignements de manière logique; elle conduit le lecteur à travers les nombreuses questions auxquelles il faut répondre dans la formulation du plan. De tous les documents justificatifs, c'est celui qui porte sur les mouvements de trésorerie que bien des propriétaires de petite entreprise trouvent le plus difficile à préparer et sur lequel les prêteurs comptent le plus pour consentir un prêt. Une liste de contrôle de l'information prévoit que le traitement de la demande ne commencera qu'une fois recueillie toute l'information requise. Il est facile de suivre les instructions, qui sont claires, et les feuilles de travail, qui sont bien conçues. Ce document pourrait servir à vérifier si la planification financière courante et le processus prévisionnel de l'entreprise sont menés à bonne fin.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Financer une petite entreprise**  
**Guide pratique des entrepreneures**

---

**Code :** 30  
**Auteur :** Banque fédérale de développement  
**Date :** 1990  
**Disponible auprès de :** Banque fédérale de développement  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** finances  
**Classification secondaire :**  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** faible  
**Degré de sophistication :** large et faible  
**Nature du document :** liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Ce document explique les éléments de base du financement de l'entrepreneur, y compris la manière d'exposer à grands traits les besoins de l'entreprise, de définir certaines méthodes de financement de l'entreprise, la façon de savoir quand chercher à obtenir du financement de l'extérieur et de préparer un plan d'entreprise. Le document ne contient aucun renseignement sur la méthode à suivre pour préparer un plan d'entreprise en vue d'obtenir du financement. Le document ne se limite pas nécessairement aux besoins des entrepreneures.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Investir au Canada

---

Code : 32  
Auteur : Investissement Canada  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Investissement Canada - Bulletin d'information  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire : commerce extérieur  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible.  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : autre

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un bulletin d'information publié chaque trimestre par Investissement Canada pour encourager tant les Canadiens que les non-Canadiens à investir au Canada. Les lecteurs sont tenus bien au courant des changements qui se produisent dans les questions qui intéressent le milieu de l'investissement. La principale utilité diagnostique de cette publication tient au fait qu'elle est une source de nombreuses études de cas et de témoignages portant sur des investissements réussis dans des entreprises canadiennes. On pourrait extraire de ce bulletin les leçons que certains ont apprises et y souligner des thèmes communs.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Comment faire équipe avec votre banquier

---

Code : 41  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire : stratégie  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette publication présente une courte vue d'ensemble de ce que les banques peuvent offrir aux petites entreprises pour leur venir en aide. On y trouve l'examen de la méthode d'approche "en équipe" de la gestion financière, méthode qui suppose que le propriétaire et le directeur de la banque travaillent ensemble à l'avantage des deux parties. On y souligne l'importance de lignes de communication ouvertes et nettement définies.

---

La proposition de financement - Partir du bon pied

---

Code : 42  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : finances  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce document recommande les grandes lignes à suivre dans la préparation d'une proposition de financement, un guide point par point. Il ne mentionne pas les divers types de financement disponibles, ni les exigences précises auxquelles une proposition doit satisfaire pour chaque type de financement. Le document fournit toutefois la liste des facteurs qui devraient être soulignés dans la proposition ainsi que l'importance de la proposition dans le processus de financement.

G e s t i o n   d e s   r e s s o u r c e s   h u m a i n e s

Employment Equity For Women

How Does Your Company Measure Up?

[L'équité en matière d'emploi pour les femmes - Comment votre entreprise se classe-t-elle?]

Checklist For Developing A Training Program

[Liste de contrôle pour élaborer un programme de formation]

Interpersonal Managing Skills

[Compétences en gestion interpersonnelle]

---

**Employment Equity For Women**

**How Does Your Company Measure Up?**

[L'équité en matière d'emploi pour les femmes - Comment votre entreprise se classe-t-elle?]

---

Code : 59  
Auteur : L'Association des manufacturiers canadiens  
Date : 1986  
Disponible auprès de : L'Association des manufacturiers canadiens  
Coût : 10 \$  
Classification primaire : Gestion des ressources humaines  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un instrument pratique pour aider les entreprises de toute taille à mesurer le niveau qu'elles ont atteint dans le domaine de l'équité en matière d'emploi pour les femmes. Ce document de travail servira de point de départ dans l'évaluation que feront les femmes du niveau où se situe leur entreprise. À un stade ultérieur du processus, d'autres pourront s'en servir comme liste de contrôle des mesures déjà prises et, peut-être, comme catalyseur d'idées et d'approches nouvelles.

Plusieurs secteurs clés ont été définis pour cet examen. Chacun de ces secteurs comporte un ensemble de questions auxquelles il faut répondre pour déterminer où se classe l'entreprise du lecteur dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Par voie de conséquence, l'exercice indiquera également les mesures à prendre pour améliorer la performance de l'entreprise.

On a défini les cinq secteurs clés suivants : l'environnement externe de l'entreprise; l'environnement interne de l'entreprise; l'analyse de l'effectif; les politiques et pratiques en matière d'emploi; la rémunération et les avantages sociaux. Chacun de ces cinq secteurs est ensuite ventilé en ses principaux éléments, et chaque élément est traité au moyen d'un énoncé et d'une liste de questions clés. Les questions visent à stimuler la pensée et

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

l'adoption de mesures ultérieures s'il y a lieu.

Au total, il s'agit d'un excellent instrument diagnostique qui inclut des feuilles de travail et des instructions claires.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Checklist For Developing A Training Program**  
[Liste de contrôle pour élaborer un programme de formation]

---

Code : 73  
Auteur : Saskatchewan Tourism and Small Business [Tourisme et Petite entreprise en Saskatchewan]  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Saskatchewan Tourism and Small Business  
Coût : aucun  
Classification primaire : Gestion des ressources humaines  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cet instrument vise à aider les propriétaires et gestionnaires des petites entreprises manufacturières à établir un programme systématique de formation de leurs employés. Les questions sont conçues de manière à offrir une approche point par point au travail d'organisation et de conduite d'un programme réussi de formation des employés. Le document contient deux sections particulièrement appropriées : "Qu'est-ce que votre employé a besoin d'apprendre?" et "Quel type de formation?" Ces sections fournissent une première évaluation des compétences dont l'employé a besoin et du type de formation le mieux indiqué pour répondre à ces besoins.

---

**Interpersonal Managing Skills**  
[Compétences en gestion interpersonnelle]

---

Code : 82  
Auteur : Xerox Learning Skills [Xerox et l'apprentissage des compétences]  
Date : 1979  
Disponible auprès de : Xerox Learning Skills  
Coût : s.o.  
Classification primaire : Gestion des ressources humaines  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : détaillée et pourtant conviviale  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette plaquette est fournie avec un cours de Xerox qui porte sur les compétences en gestion interpersonnelle (IMS : Interpersonal Management Skills). Il fournit une liste de vingt-huit situations de travail spécifiques, regroupées selon les catégories suivantes : comportement indésirable; rendement insuffisant; rendement moyen; comportement novateur; rendement supérieur et incidents critiques. Toutes les situations groupées dans une catégorie donnée ont certains éléments - les approches et concepts sous-jacents - sur la gestion des situations et la manière dont les compétences IMS peuvent être utilisées. Même s'il a été surtout conçu pour usage individuel, cet instrument pourrait également servir à fonder un bon diagnostic sur la façon dont les gens traitent leurs cas de gestion des ressources humaines.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

## C o m m e r c e   e x t é r i e u r

Aux futurs exportateurs... Prendre la première décision

The Ernst & Young Guide to Expanding in the Global Market  
[Le Guide Ernst & Young pour s'étendre sur le marché mondial]

Evaluating Your Export Readiness  
[Comment évaluer si vous êtes prêt à exporter]

Comment faire affaire avec la Défense américaine et le gouvernement fédéral

Guide de l'exportateur - Conseils pratiques

Exporter aux États-Unis; guide des entreprises canadiennes

Comment distribuer des logiciels aux États-Unis

How to Export [Comment exporter]

Trade Works

Guide de l'exportateur à l'ANASE

Guide des affaires en Asie du Sud

Guides des exportateurs canadiens pour différents pays

Negotiating Contracts With The Chinese  
[Comment négocier des marchés avec les Chinois]

Les possibilités d'affaires dans la Pologne d'aujourd'hui

Selling To The U.S. Military  
[Comment vendre à l'armée américaine]

---

Aux futurs exportateurs... Prendre la première décision

---

Code : 55  
Auteur : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Date : 1988  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'une excellente introduction à l'exportation, où le lecteur trouve mentionnées de nombreuses sources pour ajouter à son information. Le document ne se concentre pas sur aucun élément particulier de l'exportation mais offre plutôt une large vue d'ensemble de nombreux aspects de l'exportation. Il décrit la méthode qui permet de déterminer si le lecteur a quelque chose à vendre et s'il se trouve quelque endroit où le vendre. Il décrit comment se former une idée générale des marchés et comment mettre cette idée en pratique. L'annexe contient des conseils sur la manière d'élaborer des politiques d'exportation, une liste de contrôle en vue d'une visite pour faire des ventes à l'étranger, une liste de contrôle pour exposer ses produits sur les marchés de l'exportation et une courte liste d'un certain jargon de l'exportation d'usage courant. Au total, un document qui peut servir de guide pratique et sur le plan diagnostique.

---

**The Ernst & Young Guide to Expanding in the Global Market**  
[Le Guide Ernst & Young pour s'étendre sur le marché mondial]

---

**Code :** 67  
**Auteur :** Charles F. Valentine - Ernst & Young Washington, D.C.  
**Date :** 1990  
**Disponible auprès de :** John Wiley and Sons  
**Coût :** 15 \$  
**Classification primaire :** commerce extérieur  
**Classification secondaire :** marketing  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce guide est un schéma directeur sur la façon dont une entreprise peut réussir sur les marchés internationaux en suivant un plan en quatre étapes d'exécution facile : se faire une idée de la situation; apprendre la langue; élaborer une stratégie et battre les concurrents sur leur propre terrain. Une excellente série de listes de contrôle et de feuilles de travail sert de guide à l'utilisateur à travers des exercices conçus pour évaluer dans quelle mesure vous êtes prêt à exporter et pour souligner les secteurs qui exigent de l'attention. Plusieurs études de cas pratiques sont présentées pour donner encore plus de relief à certains points du document.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Evaluating Your Export Readiness**  
[Comment évaluer si vous êtes prêt à exporter]

---

Code : 77  
Auteur : D' S. Tamer Cavusgil - Bradely University, Illinois  
Date : S.O.  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Ce progiciel guide les entreprises de petite et de moyenne taille à travers une suite de questions qui leur permettront d'évaluer dans quelle mesure elles sont prêtes à exporter. L'entreprise est examinée à fond du point de vue de la gestion, du marketing, de la production, des finances et des ressources humaines. Le progiciel dépend de l'objectivité avec laquelle on répond aux questions et de l'aptitude du lecteur à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le programme utilise une information relativement limitée sur l'entreprise pour produire une cotation provisoire des points forts de l'organisation et du produit. L'objectif est d'amener l'entreprise à se pencher sur les solutions de rechange et à réfléchir aux moyens de renforcer les secteurs faibles. Excellent instrument diagnostique pour le commerce extérieur.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Comment faire affaire avec la Défense américaine et le gouvernement fédéral

---

Code : 23  
Auteur : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie - Québec  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie - Québec  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce document offre une vue d'ensemble complète de la façon de faire des affaires avec le Département de la défense américaine et divers autres départements fédéraux des États-Unis. Il offre un aperçu des types de produits et de services typiquement achetés par ces départements ainsi que des procédures d'offres et de présentations de propositions. Il contient aussi des exemples des formulaires requis pour obtenir des renseignements de diverses sources. Le document ne fournit pas beaucoup d'information sur les exigences auxquelles il faut se conformer pour faire du marketing avec succès auprès de ces acheteurs ni sur les implications politiques qui sont une grosse pierre d'achoppement pour les entreprises étrangères qui font des affaires aux États-Unis.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Guide de l'exportateur - Conseils pratiques

---

Code : 29  
Auteur : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce guide offre une vue d'ensemble du processus d'exportation, souligne ce qu'exige la pénétration des marchés mondiaux dans de nombreux secteurs et énumère à la fois les avantages et les inconvénients de l'exportation pour permettre à ceux qui envisagent de s'engager dans cette voie de bien peser chacun des facteurs. En plus de présenter un excellent aperçu, le document énumère de nombreuses sources où obtenir une information spécifique plus détaillée. Le document fournit également une liste des programmes gouvernementaux d'aide au commerce.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Exporter aux États-Unis; guide des entreprises canadiennes

---

Code : 64  
Auteur : Raymond Chabot International inc.  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Chambre de commerce du Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce guide aidera les entrepreneurs à s'instruire de l'expérience de nombreuses petites entreprises canadiennes qui ont réussi dans l'exportation aux États-Unis. Il expose l'expérience réelle de deux petites entreprises représentatives et suggère une méthode point par point pour générer des ventes aux États-Unis. Il présente un plan en quatre étapes pour aborder le marché des États-Unis. Une série de listes de contrôle permet au lecteur de franchir aisément ces étapes. Introduction à l'exportation utile pour le débutant et bon instrument diagnostique d'introduction.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Comment distribuer des logiciels aux États-Unis

---

Code : 66  
Auteur : Brian Casey - Consulat canadien de Santa Clara,  
Californie  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire : technologie  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un manuel de techniques pour introduire les logiciels canadiens d'ordinateur personnel dans le canal de distribution qui convient au marché des États-Unis. Les statistiques du marché qui sont incluses aideront aussi quelques distributeurs de mini-ordinateurs et de gros ordinateurs à mieux desservir le chevauchement croissant entre certains de leurs produits et la plate-forme de plus en plus puissante des ordinateurs personnels.

Le guide offre des conseils généraux sur la façon de distribuer les logiciels. Des produits particuliers peuvent ne pas s'adapter à ces lignes directrices généralisées. Le guide fournit également les statistiques requises pour vous permettre de faire un choix éclairé des canaux de distribution qui correspondent à votre produit ainsi qu'à vos ressources humaines et financières. Il présente une excellente vue d'ensemble des tendances positives et négatives du marché des logiciels d'ordinateur personnel ainsi qu'une méthodologie pour surveiller de manière soutenue ce marché qui change constamment.

Le document décrit l'importance du canal de distribution pour le succès du produit ainsi que les options disponibles; il fournit une liste du contrôle de l'évaluation des produits qui présente une méthode recommandée de distribution.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

How to Export [Comment exporter]

---

Code : 72  
Auteur : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
[Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie de l'Ontario]  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

How To Export est un guide complet sur les principaux aspects de l'exportation. Il fournit des listes de contrôle et des feuilles de travail explicites qui traitent de sujets tels que l'évaluation du coût de l'exportation, l'esquisse d'une évaluation et d'un plan de marketing; un échantillon de factures et de documentation douanière ainsi qu'un échantillon de lettres pour obtenir du crédit à l'étranger. Le guide est très pertinent et tient compte de l'Accord de libre-échange Canada--États-Unis. Cet instrument offre une excellente introduction aux entreprises qui s'intéressent à l'exportation.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Trade Works

---

Code : 99  
Auteur : KSI Knowledge Software Inc., Vancouver, C.-B.  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Business Council of British Columbia  
Coût : s.o.  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Trade Works offre aux utilisateurs des bases de données complètes sur le commerce en y joignant de puissants instruments de planification en cas d'imprévu ("que faire si") pour comprendre et utiliser l'Accord de libre-échange Canada--États-Unis. Trade Works offre aussi une introduction pratique aux échanges commerciaux avec le Mexique et l'Europe ainsi qu'aux mécanismes de l'Accord général sur les tarifs et le commerce (GATT).

Ce progiciel n'offre pas grand-chose en matière de commerce extérieur ou de possibilités diagnostiques relatives à l'Accord de libre-échange Canada--États-Unis. Il sert plutôt d'instrument de soutien décisionnel pour aider une entreprise particulière à mieux se servir de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

---

Guide de l'exportateur à l'ANASE

---

Code : 27  
Auteur : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un excellent cadre d'analyse pour se renseigner sur l'environnement de l'entreprise dans l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est. Les pays y sont présentés l'un après l'autre d'après le plan suivant : renseignements historiques de caractère général; faits politiques pertinents; statistiques récentes sur le commerce; possibilités de réussite pour les entreprises canadiennes. Le document énumère un certain nombre de contacts à établir pour obtenir de plus amples informations et fournit la liste des programmes gouvernementaux et des organisations utiles au soutien du commerce. On n'y trouve pas de renseignements sur la façon de faire des affaires dans ces pays. Le guide peut servir d'instrument d'analyse pour déterminer le degré de préparation qu'il faut pour commercer avec succès dans ces pays.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Guide des affaires en Asie du Sud

---

Code : 28  
Auteur : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un excellent cadre d'analyse pour se renseigner sur l'environnement de l'entreprise dans l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est. Les pays y sont présentés l'un après l'autre d'après le plan suivant : renseignements historiques de caractère général; faits politiques pertinents; statistiques récentes sur le commerce; possibilités de réussite pour les entreprises canadiennes. Le document énumère un certain nombre de contacts à établir pour obtenir de plus amples informations et fournit la liste des programmes gouvernementaux et des organisations utiles au soutien du commerce. On n'y trouve pas de renseignements sur la façon de faire des affaires dans ces pays. Le guide peut servir d'instrument d'analyse pour déterminer le degré de préparation qu'il faut pour commercer avec succès dans ces pays.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

## Guides des exportateurs canadiens pour différents pays

---

Code : 52  
Auteur : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Date : 1989  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

### Présentation sommaire :

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada a conçu une série de brochures pour aider les exportateurs canadiens à prendre plus pleinement conscience des possibilités intéressantes du marché qui les attendent dans de nombreux pays étrangers. Ces guides contiennent : l'information de base pertinente sur chacun de ces pays; la mention des exigences particulières auxquelles il faut répondre pour commercer avec ces nations ainsi que des lois qui peuvent s'appliquer à leur condition d'exportateur; des conseils sur les déplacements et sur la façon de faire des affaires dans ces pays; une courte liste des contacts permettant d'obtenir des renseignements plus détaillés. Même si ces guides sont essentiellement des répertoires d'une valeur diagnostique minimale, ils sont inclus dans ce rapport simplement parce que tout exportateur devrait consulter une source similaire pour s'assurer que toutes les sources possibles d'information ont été mises à profit.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Negotiating Contracts With The Chinese**  
[Comment négocier des marchés avec les Chinois]

---

Code : 61  
Auteur : Association des manufacturiers canadiens  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Association des manufacturiers canadiens  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire : stratégie  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce document rend compte des discussions tenues lors d'une tribune sur les complications que comportent les transactions avec les Chinois. De façon plus précise, la tribune a cherché à découvrir les tactiques permettant de réussir dans les négociations avec les Chinois. Les questions soulevées peuvent en général s'appliquer aux autres pays commerciaux de l'Asie. Le document esquisse une excellente méthode pratique de négocier des contrats commerciaux avec les pays étrangers, méthode qui peut s'appliquer à n'importe quel partenaire commercial.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

Les possibilités d'affaires dans la Pologne d'aujourd'hui

---

Code : 62  
Auteur : Prospectus Investment and Trade Partners Inc.  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Voici une excellente présentation sommaire des débouchés de l'exportation en Pologne. Le document décrit le climat de l'entreprise dans cette économie planifiée centralement et les méthodes à suivre pour y faire des affaires. Cette plaquette est utile non seulement pour servir de guide en Pologne, mais aussi pour introduire à la façon de faire des affaires dans n'importe quelle économie centralement planifiée. Les sections qui traitent de l'analyse et des possibilités du marché contiennent une certaine capacité diagnostique.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Selling To The U.S. Military**  
[Comment vendre à l'armée américaine]

---

Code : 65  
Auteur : U.S. Department of Defense [Département de la défense des États-Unis]  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : U.S. Department of Defense  
Coût : 6 \$  
Classification primaire : commerce extérieur  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un guide pour faire des affaires avec le plus grand acheteur de biens et services en Amérique du Nord. La brochure est conçue pour fournir aux entreprises qui n'ont que peu ou pas du tout d'expérience dans la vente de leurs produits ou de leurs services au Département de la défense des États-Unis les mesures et les renseignements qui leur sont essentiels pour savoir où trouver des occasions de vente.

Il n'y a rien de particulièrement nouveau ou de différent dans la vente aux diverses organisations de défense. Les principes de base qui s'appliquent à la vente dans le secteur privé s'appliquent aussi à la vente au Département américain de la défense. Deux de ces principes sont particulièrement appropriés : "Renseignez-vous sur les besoins de votre client ainsi que sur ses politiques et pratiques d'achat"; "Suivez les indications sur les endroits où se font les achats et étudiez les chances que vous avez de vendre dans tous les secteurs de l'organisation de la défense".

La brochure fournit avec beaucoup de clarté l'information ou mentionne les sources d'information qui permettent d'appliquer les deux principes précités. Ce document est excellent comme guide d'apprentissage et comme source de référence; il contient tout ce qu'il faut pour former un diagnostic sur les possibilités de vente à l'armée américaine.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

## M a r k e t i n g

The Right Price [Le bon prix]

Le plan de marketing de votre entreprise

Développement des produits

How To Draw The Tourist - Tips for Ontario's Arts Groups  
[Comment attirer le touriste - Conseils aux groupes artistiques de l'Ontario]

A Pricing Checklist for Small Retailers  
[Liste de contrôle pour la fixation des prix à l'usage des petits détaillants]

Outline For A High Technology Marketing Plan  
[Esquisse d'un plan de marketing pour la technologie de pointe]

Marketing for A Small Business [Le marketing d'une petite entreprise]

The Successful Exhibitor [L'exposant qui connaît le succès]

Comment travailler avec des représentants manufacturiers

How To Cost Your Manufactured Product  
[Comment déterminer le coût de vos produits manufacturés]

How to Cost Your Services  
[Comment déterminer le coût de vos services]

---

The Right Price [Le bon prix]

---

Code : 3

Auteur : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
[Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie de l'Ontario]

Date : 1990

Disponible auprès de : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario

Coût : aucun

Classification primaire : marketing

Classification secondaire : commerce extérieur

Classification tertiaire :

Utilité globale : grande

Degré de sophistication : large et faible

Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette simple série de feuilles de travail guide point par point l'utilisateur à travers le processus du calcul du bon prix d'exportation d'un produit. Le guide souligne l'importance d'établir un équilibre entre prix concurrentiel et prix lucratif. La procédure est esquissée et une liste de contrôle permet de s'assurer que toutes les mesures ont été prises pour se conformer aux termes du contrat de vente.

---

## Le plan de marketing de votre entreprise

---

**Code :** 47  
**Auteur :** Industrie, Sciences et Technologie Canada - Région du Québec  
**Date :** s.o.  
**Disponible auprès de :** Industrie, Sciences et Technologie Canada - Région du Québec  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** marketing  
**Classification secondaire :** stratégie  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

### Présentation sommaire :

Excellent guide sur la manière de préparer un plan de marketing. Le document contient des explications simples, fournit des exemples précis et un traitement complet de tous les éléments du plan. L'instrument diagnostique souligne l'importance non seulement d'établir le plan mais aussi d'en assurer ultérieurement la surveillance et la mise à jour. Il rattache le plan de marketing aux buts et objectifs généraux de l'entreprise.

---

## Développement des produits

---

Code : 50  
Auteur : Industrie, Sciences et Technologie Canada - Région du Québec  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Industrie, Sciences et Technologie Canada - Région du Québec  
Coût : aucun  
Classification primaire : marketing  
Classification secondaire : technologie  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

### Présentation sommaire :

Cet instrument fournit une excellente explication du processus de développement des produits. La brochure présente des façons d'obtenir plus de succès avec le processus en suggérant l'emploi d'instruments pratiques simples pour concevoir, planifier et gérer le processus de développement des produits. Elle contient une liste de contrôle pour aider au processus d'évaluation des produits et du marché. À partir de cette évaluation, le document présente l'esquisse d'un plan ainsi que des conseils pour exécuter le projet avec succès. Ce guide est d'une grande utilité.

---

**How To Draw The Tourist - Tips for Ontario's Arts Groups**  
[Comment attirer le touriste - Conseils aux groupes artistiques de l'Ontario]

---

**Code :** 54  
**Auteur :** Ministry of Citizenship and Culture - Ontario  
[Ministère de la Citoyenneté et de la Culture de l'Ontario]  
**Date :** 1985  
**Disponible auprès de :** Ministry of Citizenship and Culture - Ontario  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** marketing  
**Classification secondaire :**  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cette brochure est destinée aux organisations qui exploitent actuellement une certaine forme d'installation ou de programme axé sur les arts en Ontario. Elle contient de nombreuses catégories de questions pour aider à définir les besoins et le potentiel du marché. Elle présente des méthodes de structuration du programme pour répondre à ces besoins et des suggestions de stratégies et de techniques pour les commercialiser. Le guide est sensible aux ressources limitées auxquelles les groupes artistiques font face et inclut une section sur la façon de maximiser l'utilisation des ressources disponibles. Bien qu'étroitement axés sur un secteur précis, le cadre et la technique des questions pourraient facilement s'adapter à nombre d'autres organisations de service. La brochure offre d'excellentes capacités diagnostiques.

---

**A Pricing Checklist for Small Retailers**

[Liste de contrôle pour la fixation des prix à l'usage des petits détaillants]

---

Code : 75  
Auteur : Saskatchewan Economic Development and Tourism  
[Développement économique et Tourisme en Saskatchewan]  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Saskatchewan Economic Development and Tourism  
Coût : aucun  
Classification primaire : marketing  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cette liste de contrôle est destinée au propriétaire-gérant d'une petite entreprise de vente de détail. Cinquante-deux questions permettent d'examiner les motifs (en passant de la majoration des prix à la stratégie de la fixation des prix puis aux ajustements) qui mènent aux décisions concernant la fixation correcte des prix. Cet instrument peut servir de guide pour établir de nouveaux prix ou pour revoir périodiquement les pratiques établies de fixation des prix.

---

**Outline For A High Technology Marketing Plan**  
[Esquisse d'un plan de marketing pour la technologie de pointe]

---

Code : 93  
Auteur : Ernst & Young  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Ernst & Young  
Coût : aucun  
Classification primaire : marketing  
Classification secondaire : technologie  
Classification tertiaire : stratégie  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette plaquette contient l'examen de ce que devrait inclure un plan de marketing. Une série de listes de contrôle sert à donner un clair aperçu des sept secteurs clés qu'il faut considérer dans tout plan de marketing : marketing et distribution; prévision des ventes et activités de vente. Le guide se termine sur une excellente analyse de la matrice produit/marché qui peut facilement servir à toutes les activités de marketing. L'usage de cette plaquette ne devrait pas être restreint aux entreprises de technologie avancée. Les concepts traités peuvent s'appliquer à n'importe quel plan de marketing.

---

Marketing for A Small Business [Le marketing d'une petite entreprise]

---

Code : 95  
Auteur : Economic Development and Trade - Alberta  
[Développement économique et Commerce en Alberta]  
Date : 1989  
Disponible auprès de : Economic Development and Trade - Alberta  
Coût : aucun  
Classification primaire : marketing  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette plaquette offre un aperçu des concepts clés du marketing et fournit certaines lignes directrices pour élaborer un plan de marketing qui se rattache au processus de planification globale de l'entreprise. Elle contient des explications faciles à comprendre sur les éléments de base du marketing. La ligne directrice concernant le plan de marketing utilise le format questions et réponses. L'information nécessaire pour répondre à chacune des questions est tirée de ce que les lecteurs savent de l'entreprise et de ses clients, des dossiers de l'entreprise et des études de marché. La source d'information appropriée est indiquée pour chaque question. Le document décrit également le but de chaque question et donne l'interprétation de chaque réponse.

---

**The Successful Exhibitor [L'exposant qui connaît le succès]**

---

**Code :** 31  
**Auteur :** Barry Siskind - International Training and Management Company  
**Date :** 1989  
**Disponible auprès de :** Centre des Services aux clients d'ISTC - Ottawa  
**Coût :** 15 \$ (coût estimatif)  
**Classification primaire :** marketing  
**Classification secondaire :**  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** moyenne  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un bon guide pratique en matière d'exposition qui fournit un aperçu point par point de ce qu'il faut faire et éviter dans la préparation d'une exposition. Il inclut de nombreux exemples de techniques éprouvées qu'il faut utiliser dans cette préparation. Cependant, tout le monde n'est pas doué pour exposer et ce guide ne donne aucune indication sur la façon d'évaluer si le marketing convient à l'entreprise du lecteur.

---

Comment travailler avec des représentants manufacturiers

---

Code : 49  
Auteur : Consulat général du Canada à Chicago  
Date : 1987  
Disponible auprès de : Consulat général du Canada à Chicago  
Coût : aucun  
Classification primaire : marketing  
Classification secondaire : commerce extérieur  
Classification tertiaire : technologie  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Le guide expose en détail la procédure de recours aux représentants manufacturiers. Il souligne les avantages de cette façon de procéder; esquisse une procédure recommandée pour déterminer et choisir un représentant; recommande les méthodes appropriées d'entretien d'une relation d'affaires avec le représentant. Guide très utile pour expliquer le potentiel de cette autre façon de faire du marketing.

---

**How To Cost Your Manufactured Product**

[Comment déterminer le coût de vos produits manufacturés]

---

**Code :** 63  
**Auteur :** Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
[Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie de l'Ontario]  
**Date :** 1986  
**Disponible auprès de :** Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** marketing  
**Classification secondaire :** finances  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** moyenne  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Voici un guide clair et d'utilisation facile sur la manière de déterminer le coût des produits manufacturés. Le document contient des procédures et des feuilles de travail simples pour guider le lecteur à travers les trois composantes de tout produit manufacturé : coûts des matériaux, coûts de la main-d'oeuvre et frais généraux. Il fournit un prix équitable et lucratif pour tout produit manufacturé et tient également compte des majorations pour taxes, des commissions sur les ventes et des profits.

Le guide ne contient pas de série de questions diagnostiques faciles à suivre pour mettre le doigt sur des problèmes de détermination des coûts, mais la simple procédure à suivre pourrait servir de point de repère dans l'évaluation des procédures actuelles.

---

**How to Cost Your Services**  
[Comment déterminer le coût de vos services]

---

**Code :** 76  
**Auteur :** Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
[Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie de l'Ontario]  
**Date :** s.o.  
**Disponible auprès de :** Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** marketing  
**Classification secondaire :**  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** moyenne  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce guide fournit l'approche base à la détermination du coût des services. Il explique les trois principales composantes de tout processus de détermination du coût : les matériaux; la main-d'oeuvre et les frais généraux. Il contient des suggestions de méthode sur la façon d'estimer ces trois composantes. Il accorde peu d'attention aux questions de concurrence dans la décision portant sur la fixation des prix. Ce guide est d'utilisation très facile.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

## O p é r a t i o n s

Manufacturing Performance Evaluation Aid  
[Aide à l'évaluation de la performance manufacturière]

How Does Your Company Measure Up?  
A Performance Improvement Checklist  
[Comment votre entreprise se classe-t-elle?  
Liste du contrôle de l'amélioration de la performance]

World Class Manufacturing Diagnostic  
[L'instrument diagnostique World Class Manufacturing]

Manufacturing Assessment Program (Pilot Project)  
[Programme d'évaluation des activités de fabrication (projet pilote)]

Comment le fabricant peut-il tirer profit de la statistique?

Comment évaluer le rendement de l'entreprise

Principaux critères d'évaluation de la performance des commerces de détail

---

**Manufacturing Performance Evaluation Aid**  
[Aide à l'évaluation de la performance manufacturière]

---

**Code :** 15  
**Auteur :** American Production and Inventory Control Society,  
Inc.  
**Date :** 1987  
**Disponible auprès de :** American Production and Inventory Control Society,  
Inc.  
**Coût :** s.o.  
**Classification primaire :** opérations  
**Classification secondaire :** stratégie  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Le Manufacturing Performance Assessment Aid (MPEA) est un instrument qui aide les fabricants à évaluer par eux-mêmes si leurs propres opérations sont adéquates. Cette auto-évaluation s'effectue en amenant l'utilisateur à répondre à une série de cinq à dix questions propres à l'évaluation de la performance dans onze secteurs thématiques clés en commençant par la planification de la haute direction et en progressant à travers les fonctions propres à la planification, à l'exécution et au soutien des opérations.

L'évaluation a pour objectif de faire voir les possibilités d'amélioration, de justifier l'importance d'améliorer la performance, de suggérer des mesures de la performance, de proposer des idées qui peuvent aider à améliorer la performance et d'énumérer les sources d'information additionnelle qui peuvent aider à résoudre les problèmes.

MPEA fournit également des indicateurs de réussite. Ces indicateurs ont été utilisés avec succès par un nombre tellement grand d'organisations qu'ils sont devenus une norme généralement acceptée pour parvenir à l'excellence dans les opérations manufacturières.

Acme Manufacturing sert de cas représentatif pour conduire l'utilisateur à travers la série des questions et des procédures d'évaluation. Des procédures et critères d'auto-évaluation sont fournis de façon que l'utilisateur puisse

mener l'évaluation à bonne fin. Il s'agit d'un excellent instrument diagnostique, complet et d'utilisation facile.

---

**How Does Your Company Measure Up?  
A Performance Improvement Checklist**  
[Comment votre entreprise se classe-t-elle?  
Liste du contrôle de l'amélioration de la performance]

---

**Code :** 69  
**Auteur :** Canadian Manufacturing Association [Association canadienne de fabrication]  
**Date :** 1987  
**Disponible auprès de :** Canadian Manufacturing Association  
**Coût :** 15 \$  
**Classification primaire :** opérations  
**Classification secondaire :** stratégie  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Voici une liste de contrôle pour améliorer la performance qui aidera les entreprises manufacturières à évaluer leur performance et à mettre le doigt sur des secteurs où elles ont besoin d'ajustements pour rester concurrentielles. Le document énumère 56 critères d'autocritique. Chaque critère est expliqué et suivi d'une série de questions auxquelles le gestionnaire doit répondre. Le document contient des feuilles de données et des formules de cotation pour faciliter le processus diagnostique. Il s'agit d'un excellent guide qui peut servir de dispositif de surveillance ou de système de première alerte. Les secteurs opérationnels où les interventions peuvent produire des résultats immédiats sont définis dans le document.

---

**World Class Manufacturing Diagnostic**  
[L'instrument diagnostique World Class Manufacturing]

---

**Code :** 79  
**Auteur :** Ernst & Young Consultants  
**Date :** 1991  
**Disponible auprès de :** Ernst & Young Consultants  
**Coût :** variable  
**Classification primaire :** opérations  
**Classification secondaire :** technologie  
**Classification tertiaire :** qualité  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument très détaillé, exige un spécialiste  
**Nature du document :** liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cette méthodologie est la propriété d'Ernst & Young et elle sert aux évaluations diagnostiques effectuées en vertu du Programme d'application des technologies de pointe dans le secteur manufacturier (PATPSM) sous la direction d'Industrie, Sciences et Technologie Canada. L'objectif premier de cet examen diagnostique est de déterminer comment exploiter au mieux les concepts et technologies qui sous-tendent World Class Manufacturing.

La méthode consiste à comparer les opérations de l'entreprise étudiée avec les normes de performance de classe mondiale. Ceci s'effectue en utilisant une combinaison d'interviews, d'analyse des dossiers, d'observations sur place des activités et de discussions de groupe avec les gens. On obtient ainsi une bonne compréhension des opérations, des capacités des ressources, des possibilités d'amélioration et des obstacles dont il faudra s'occuper pour réaliser des progrès.

L'examen porte sur tous les aspects des opérations, depuis les stratégies fondamentales de l'entreprise jusqu'à la façon de traiter les retours de produits, les réclamations au titre des garanties et les plaintes des clients. La méthodologie a évolué avec l'expérience et est conçue pour découvrir des secteurs d'occasions favorables et de besoins potentiels.

---

**Manufacturing Assessment Program (Pilot Project)**  
[Programme d'évaluation des activités de fabrication (projet pilote)]

---

Code : 14  
Auteur : Industrial Technology Institute/Fleming Centre for Management  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Industrial Technology Institute - Ann Arbor Michigan  
Coût : variable  
Classification primaire : opérations  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument très détaillé, exige un spécialiste  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Ce projet pilote se déroule avec la participation d'Industrie, Sciences et Technologie Canada et la collaboration du Fleming Centre for Manufacturing Studies de Peterborough. Les objectifs du projet sont de déterminer l'applicabilité du Manufacturing Assessment Program (MAP) en contexte canadien; de fournir à ISTC l'information voulue pour que le Ministère fasse l'évaluation du MAP en tant qu'instrument diagnostique; d'évaluer les techniques utilisées pour améliorer ce service; de fournir des renseignements sur l'efficacité du mode d'exécution du projet pilote MAP qui fait appel aux collègues communautaires et aux consultants du secteur privé.

En tant qu'instrument diagnostique, MAP exige un processus d'entrevue en deux étapes pour extraire l'information requise à la première évaluation. Ce processus a pour résultat la liste standardisée des ressources de l'organisation et de certaines sources initiales de difficultés. Ceci est le point de départ d'une évaluation plus détaillée qui permettra de rédiger un rapport diagnostique et un plan d'action.

Il s'agit d'un instrument très détaillé et dont le questionnaire doit être correctement administré, d'où la nécessité de faire appel à une personne ayant des connaissances considérables en ce domaine. Il ne conviendrait pas de laisser cet instrument diagnostique à une entreprise pour qu'elle l'utilise à

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

quelque forme que ce soit d'auto-évaluation. Le logiciel n'effectue aucune analyse des données introduites. Il sert simplement de dispositif d'interface à une base de données sur les réponses au questionnaire.

---

Comment le fabricant peut-il tirer profit de la statistique?

---

Code : 25  
Auteur : Statistique Canada  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Statistique Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : opérations  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire : stratégie  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette plaquette est conçue pour illustrer comment la vaste information de Statistique Canada peut rendre service aux gestionnaires des petites entreprises qui ne sont pas bien au courant de ce qui est à leur disposition, et qui ne sont que peu ou pas du tout formés à se servir des statistiques. Le document utilise des études de cas pour illustrer le type d'information qui est disponible et certaines des façons dont cette information peut être utilisée.

---

Comment évaluer le rendement de l'entreprise

---

Code : 39  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : opérations  
Classification secondaire : stratégie  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Ce document introduit le propriétaire d'une petite entreprise à un ensemble de mesures de la performance qui aident à contrôler et à définir les problèmes. Il souligne les rapports internes et externes classiques et les pourcentages utilisés en analyse financière de base; il explique bien ce que ces chiffres veulent dire, leur incidence sur le fonctionnement de l'entreprise et les façons de régler les problèmes. Cependant, il ne mentionne pas ce qui constitue un "bon" ou un "mauvais" chiffre, ni les nombreuses mesures de la performance propres à l'industrie qui devraient également être considérées.

---

Principaux critères d'évaluation de la performance des commerces de détail

---

Code : 71  
Auteur : Expansion Industrielle régionale - Canada  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Expansion Industrielle régionale - Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : opérations  
Classification secondaire : stratégie  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cette publication offre un aperçu des mesures de performance les plus utiles qui sont à la disposition des commerces de détail. La plaquette est conçue pour introduire le détaillant à ces mesures et pour l'aider à élaborer ses propres programmes d'évaluation. Une fois qu'un programme cohérent de mesure de la performance aura été intégré dans un programme régulier de gestion, il fournira une information critique qui servira à cerner les secteurs potentiels d'amélioration et à planifier les améliorations à venir. Le document explique à fond les mesures ainsi que leur utilité pour la performance globale de l'entreprise.

## Q u a l i t é

Évaluation des coûts de la qualité

Quality: A Basic Approach

A Do It Yourself Kit for Small Business

[La qualité : une approche fondamentale

Trousse pour aider la petite entreprise à se débrouiller]

Malcolm Baldrige National Quality Awards

Application Guidelines

[Les prix Malcolm Baldrige National Quality - lignes directrices  
relatives aux demandes de participation]

---

## Évaluation des coûts de la qualité

---

Code : 19  
Auteur : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie du Québec  
Date : 1989  
Disponible auprès de : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie du Québec  
Coût : aucun  
Classification primaire : qualité  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

### Présentation sommaire :

Le document offre un excellent exposé sommaire sur l'importance de la qualité dans la réussite d'une organisation. L'approche adoptée est celle de l'analyse avantages-coûts. En examinant de très près les coûts de la non-qualité, des mesures peuvent être prises pour remédier à la piètre qualité dans tous les secteurs fonctionnels de l'entreprise. Le document est pourvu de feuilles de travail et d'instructions point par point sur la façon de mener le processus à bonne fin. Il est très convivial.

---

**Quality: A Basic Approach**  
**A Do It Yourself Kit for Small Business**  
[La qualité : une approche fondamentale  
Trousse pour aider la petite entreprise à se débrouiller]

---

Code : 90  
Auteur : Quality Management Institute  
Date : 1989  
Disponible auprès de : Quality Management Institute  
Coût : aucun  
Classification primaire : qualité  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce petit livre est conçu pour aider le lecteur à mettre en oeuvre un programme de base en matière de qualité en se préoccupant des objectifs suivants :

- Améliorer l'efficacité et, par voie de conséquence, la performance et la productivité de l'entreprise.
- Acquérir la discipline nécessaire pour répondre à des normes plus exigeantes de qualité si nécessaire.

Cet ouvrage élémentaire indique les premières mesures qui s'imposent dans la préparation de la mise en oeuvre d'un système de gestion de la qualité qui soit vérifiable comme le CAN #-Z299 ou la série ISO 9000. Il explique ce qui devrait être fait et pourquoi, et offre quelques suggestions et exemples de mise en oeuvre d'un système efficace. Un élément clé du livre est constitué d'un ensemble de formules et d'étiquettes qui ont été conçues pour aider à intégrer la gestion de la qualité dans les opérations au jour le jour. L'ouvrage fournit aussi une bonne série de listes de contrôle pour déterminer l'importance et la portée de la gestion de la qualité dans les opérations actuelles.

---

**Malcolm Baldrige National Quality Awards  
Application Guidelines**

[Les prix Malcolm Baldrige National Quality - Lignes directrices  
relatives aux demandes de participation]

---

Code : 98  
Auteur : U.S. Department of Commerce [Département du commerce  
des États-Unis]  
Date : 1990  
Disponible auprès de : U.S. Department of Commerce  
Coût : 1 000 \$--2 500 \$  
Classification primaire : qualité  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : détaillée et pourtant conviviale  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Le Malcolm Baldrige National Quality Award est un prix annuel qui rend hommage à des entreprises américaines pour leur excellence dans la gestion de la qualité. Le prix encourage : la prise de conscience de la qualité en tant qu'élément de compétitivité qui importe de plus en plus; la compréhension de ce qu'exige l'excellence au chapitre de la qualité; le partage de l'information sur les stratégies de la qualité qui obtiennent du succès et sur les avantages tirés de la mise en oeuvre de ces stratégies.

Les entreprises qui participent au programme du prix présentent une demande qui inclut leur réponse aux questions de l'examen en vue du prix. Cet examen se fonde sur les critères d'excellence au chapitre de la qualité, critères établis en commun par les entreprises et le gouvernement. En réponse à ces critères, les entreprises candidates doivent fournir des renseignements sur leurs processus en matière de qualité et sur leurs améliorations au chapitre de la qualité. L'information et les données présentées doivent être en mesure de prouver que les méthodes des candidats peuvent être utilisées telles quelles ou adaptées par d'autres entreprises.

Le questionnaire soumet les candidats à une série de questions touchant sept secteurs clés : le leadership; l'information et l'analyse; la planification

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

stratégique en matière de qualité; l'utilisation des ressources humaines; l'assurance de la qualité des produits et des services; les résultats sur le plan de la qualité et la satisfaction du client. La trousse remise aux entreprises candidates comporte également l'étude des facteurs de l'entreprise qui sont considérés dans l'évaluation des demandes de participation. Cette étude permettra à l'utilisateur de se livrer à une première évaluation de la qualité dans l'organisation. Un système et une échelle de cotation assurent l'objectivité de l'évaluation.

Les entreprises peuvent obtenir gratuitement la trousse de demande de participation. Pour qu'un candidat soit considéré en vue d'un prix, il doit verser de 1 000 \$ à 2 500 \$, somme qui sert à couvrir les frais de l'évaluation approfondie de sa demande.

## S t r a t é g i e

How to Prepare a Business Plan for a Service Business  
[Comment préparer le plan général d'une entreprise de services]

Autodiagnostic de l'entreprise - Région du Québec

Successful Small Business Management  
[Le succès dans la gestion d'une petite entreprise]

The Complete Canadian Small Business Guide  
[Le guide complet de la petite entreprise au Canada]

Alacrity Strategic Advisor [Le conseiller en stratégie Alacrity]

Comment former et gérer avec succès des associations stratégiques

The Business Disc [Le disque de l'entreprise]

Starting a Small Business in Ontario  
[Comment faire démarrer une petite entreprise en Ontario]

Vos affaires - Prendre un bon départ

Établir une entreprise au Canada - Un guide pour les néo-Canadiens

Les cycles de l'entreprise

Comment établir un plan d'action

The Fourth Essential [Le quatrième élément essentiel]

Readings In New Venture Development  
[Lectures sur le développement de nouvelles entreprises]

Alacrity Competitive Advantage [Avantage concurrentiel d'Alacrity]

Évaluer l'achat d'une petite entreprise

Guides de l'utilisation des données de Statistique Canada

Introduction To Franchising - 10 Key Questions  
[Introduction au franchisage - 10 questions clés]

Pour commencer - Guide sur les lois et règlements régissant l'établissement  
d'une petite entreprise au Canada

Job Generation And Wealth Creation Processes  
[Processus de création d'emplois et de richesse]

---

**How to Prepare a Business Plan for a Service Business**  
[Comment préparer le plan général d'une entreprise de services]

---

Code : 2  
Auteur : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
[Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie de l'Ontario]  
Date : 1989  
Disponible auprès de : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
Coût : 6 \$  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : détaillée et pourtant conviviale  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Comment préparer un plan général a été rédigé comme un guide à l'intention des personnes qui sont sur le point de lancer leur propre petite entreprise. Ce document aidera à comprendre l'importance d'avoir un plan général - un schéma directeur de l'action avant l'ouverture de votre entreprise - une ou deux années d'avance. À titre d'exemple, le guide se sert d'un hypothétique service de nettoyage domestique pour guider l'utilisateur à travers le genre de renseignements qui sont nécessaires à chaque étape du processus de planification. Il s'agit d'un guide excellent, d'utilisation facile pour préparer un plan général. En tant qu'instrument diagnostique, il peut aider l'entreprise de service qui en est à ses débuts à définir les questions qu'il faut planifier à long terme. Le livre contient les feuilles de travail et les formules nécessaires à la préparation du plan.

---

Autodiagnostic de l'entreprise - Région du Québec

---

Code : 46  
Auteur : Industrie, Sciences et Technologie Canada - Région du Québec  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Industrie, Sciences et Technologie Canada - Région du Québec  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cet exercice d'auto-évaluation est destiné à servir d'instrument pratique pour aider à apprécier la santé générale d'une entreprise. L'utilisateur peut coter son entreprise en fonction de 50 énoncés concernant les principaux aspects de la direction d'une entreprise, c.-à-d. la gestion générale, les produits, le marketing, les finances, la production et les ressources humaines. Une grille de cotation souligne les priorités qui ont besoin d'attention. Une évaluation séparée porte sur l'examen du potentiel de l'entreprise dans le commerce d'exportation, bien qu'il n'y a aucun plan d'action de recommandé pour déterminer les secteurs difficiles. Dans l'ensemble, le document est un excellent instrument pour déterminer les problèmes qui se posent au début d'une entreprise.

---

**Successful Small Business Management**  
[Le succès dans la gestion d'une petite entreprise]

---

Code : 68  
Auteur : Tate, Megginson, Scott, Trueblood  
Date : 1978  
Disponible auprès de : Business Publications, Inc.  
Coût : 35 \$ (estimatif)  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Excellent manuel pour le propriétaire de petite entreprise. En dépit du fait qu'il a été publié en 1978, il fournit une information encore utile. Chacun des vingt-cinq chapitres se concentre sur un seul thème de l'entreprise et traite de catégories telles que : la planification et l'organisation, la dotation en personnel, la production, le marketing ainsi que la planification et le contrôle des profits. L'ouvrage comprend deux excellents chapitres sur l'appréciation du personnage du propriétaire de petite entreprise et sur les forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi qu'un chapitre sur la planification de la relève dans la gestion, sujet souvent négligé par les propriétaires de petite entreprise. Plusieurs chapitres contiennent une liste de contrôle pour faciliter la détermination des secteurs difficiles qui exigent plus d'attention. Cet ouvrage constitue une ressource très complète.

---

**The Complete Canadian Small Business Guide**  
[Le guide complet de la petite entreprise au Canada]

---

**Code :** 70  
**Auteur :** Douglas A. Gray & Diana L. Gray  
**Date :** s.o.  
**Disponible auprès de :** McGraw-Hill Ryerson Ltd.  
**Coût :** 50 \$ (estimatif)  
**Classification primaire :** stratégie  
**Classification secondaire :** opérations  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Il s'agit d'un guide excellent et complet à l'usage du propriétaire de petite entreprise. Il est une mine de renseignements utiles et contient une excellente liste d'autres sources d'information. Il est organisé en 18 chapitres dont chacun traite un seul sujet avec une certaine profondeur. Les exemples et les listes de contrôle sont d'une extrême utilité. Le guide comprend des articles tels que les feuilles de travail financières, les listes de contrôle des accords juridiques, les descriptions d'emploi, les formulaires de demande, les demandes de crédit et une liste de contrôle du plan d'action. Les annexes comprennent une liste de contrôle principale de même que l'énumération d'autres sources où trouver des renseignements plus détaillés.

---

Alacrity Strategic Advisor [Le conseiller en stratégie Alacrity]

---

Code : 78  
Auteur : Alacritous Software Inc.  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Alacritous Software Inc.  
Coût : 5 500 \$  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Alacrity est un système expert qui comprend deux composantes principales : un Mini Diagnostic conçu pour aider à la mise au point des questions stratégiques clés, et un Rédacteur de Rapport conçu pour servir de cahier-journal intelligent. Essentiellement, le Mini Diagnostic pose une série de questions stratégiques majeures, applique un ensemble de règles de décision aux réponses et élabore à l'intention de la haute direction une vue d'ensemble de la position stratégique d'une unité de l'entreprise en rapport à son marché et à ses concurrents. Le Rédacteur de Rapport fournit un ensemble d'esquisses et de modèles qui aident l'utilisateur à organiser des rapports courants sur la stratégie et le marketing.

Le Mini Diagnostic est un système expert qui applique environ 3 000 règles de décision aux réponses données à environ 100 questions stratégiques. Les questions sont axées sur un éventail d'enjeux incluant :

- Les cycles de vie du produit/du marché.
- La structure concurrentielle du marché.
- Les agents de changement (comme la technologie).
- L'échelle ou la taille, l'expérience et la structure des coûts.
- Les obstacles à l'entrée et à la sortie.
- Les rapports fournisseur et client.
- La culture de l'organisation.

La plupart des questions sont des questions subjectives, à choix multiple,

bien que certaines d'entre elles exigent la quantification des taux de croissance, la taille du marché et la part du marché. Le cheminement à travers l'ensemble des questions est relativement simple et prend environ une heure.

Alacritous a réussi à fusionner en une vue d'ensemble stratégique les idées développées par General Electric en collaboration avec diverses firmes de consultants.

Le rapport produit par le Mini Diagnostic, soit 25 pages environ, est vraiment complet et confirmera une grande partie de ce que la plupart des gestionnaires devraient déjà savoir. C'est-à-dire que si une personne peut répondre aux questions, une large part de ce qui apparaît dans le rapport résultant de ces réponses ne devrait pas surprendre. Cependant, le système produit quelques aperçus intéressants et utiles en rattachant à un fondement commun des problèmes de l'entreprise apparemment indépendants les uns des autres.

---

Comment former et gérer avec succès des associations stratégiques

---

Code : 94  
Auteur : Prospectus Investment and Trade Partners Inc.  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Industrie, Sciences et Technologie Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette excellente plaquette décrit la nature d'une association stratégique et comment elle peut être utilisée par n'importe quelle entreprise comme une façon de partager les coûts, de réduire les risques, d'accéder à de nouveaux marchés, de partager le développement des nouvelles connaissances et d'échanger l'information et l'expertise. Un chapitre entier est consacré à évaluer si cette méthode de croissance convient à l'entreprise concernée. Le reste de la publication aborde la manière de trouver le bon partenaire, celle de négocier un accord et, finalement, celle de gérer l'association. Une excellente liste de contrôle intitulée "la vérification stratégique" est incluse en annexe. Il s'agit d'une procédure point par point pour effectuer l'analyse classique SWOT (strength [force], weakness [faiblesse], opportunity [occasion favorable, opportunité], threat [menace]). Procédure hautement recommandée pour toute entreprise qui se penche sur les diverses possibilités de croissance.

---

The Business Disc [Le disque de l'entreprise]

---

Code : 100  
Auteur : British Columbia Enterprise Centre  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : British Columbia Enterprise Centre  
Coût : s.o.  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire : finances  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Le Business Disc est un vidéo informatique qui simule une rencontre avec un conseiller financier. Il fait franchir à l'utilisateur les étapes de la planification d'une petite entreprise et simule la gestion de l'entreprise pendant douze mois. Le programme permet à l'utilisateur : de faire l'expérience de différentes options de planification et d'esquisser le plan en une fraction du temps que ce travail prendrait normalement; de calculer les besoins en fait de revenus, les dépenses de l'entreprise, les frais de vente, les fluctuations des ventes et la fixation des prix; de "parler" et de répondre aux conseillers professionnels et aux propriétaires d'autres entreprises, et de faire par procuration l'expérience de la première année d'exploitation de l'entreprise à partir des décisions prises.

Le Business disc contient deux parties. La première - l'étape de la planification - simule six mois de réunions avec des conseillers professionnels, de conversations avec d'autres propriétaires d'entreprise, de prise de décisions et de mesures pour se procurer du financement. La seconde partie - la première année d'exploitation de l'entreprise - simule les premiers douze mois d'opérations. Des événements se produisent par suite des décisions prises par l'utilisateur à l'étape de la planification et des réactions à un ensemble varié de situations qui peuvent se présenter au cours de la première année.

ERNST & YOUNG  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Starting a Small Business in Ontario**

[Comment faire démarrer une petite entreprise en Ontario]

---

Code : 1  
Auteur : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
[Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie de l'Ontario]  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
Coût : 3 \$  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette publication tente de rendre les gens d'affaires éventuels conscients des exigences de base et de les aider à s'évaluer eux-mêmes et à évaluer l'entreprise qu'ils envisagent de lancer. Plutôt qu'un guide pratique sur le "comment faire", il s'agit d'un guide pratique sur le "quoi faire" avant tout investissement de temps ou d'argent. Le guide souligne également que les facteurs les plus nécessaires à la réussite de n'importe quelle entreprise sont le dévouement, l'expérience, un financement suffisant et un travail acharné. La publication pourrait aussi aider une entreprise récemment établie à déterminer si les bonnes mesures ont été prises au démarrage de la nouvelle entreprise ainsi qu'à mettre le doigt sur les secteurs des difficultés à venir.

---

Vos affaires - Pour prendre un bon départ

---

Code : 4  
Auteur : Banque royale du Canada  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Banque royale du Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Ce livre est le premier d'une série distribuée par la banque. Il est conçu pour aider à poser les questions qui sont nécessaires au lancement et à l'administration réussis d'une petite entreprise. Il contient un ensemble de feuilles de travail et de listes de contrôle faciles à suivre et parfaitement expliquées. Il est relativement complet en ce sens qu'il traite tous les secteurs fonctionnels de la petite entreprise et les exigences auxquelles il faut satisfaire pour réussir. Il vise à servir de point de départ en fournissant aux entrepreneurs des renseignements pertinents et utiles sur la direction d'une entreprise.

---

Établir une entreprise au Canada - Un guide pour les néo-Canadiens

---

Code : 26  
Auteur : Banque fédérale de développement  
Date : 1989  
Disponible auprès de : Banque fédérale de développement  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Ce document fournit un bref aperçu des premières mesures qu'il faut prendre pour lancer une nouvelle entreprise. Il vise surtout à servir de guide et de cadre et se trouve de ce fait plutôt avare de détails sur le processus de planification. Le document ne devrait pas être restreint aux seuls Canadiens de souche récente mais devrait servir de point de départ pour quiconque n'a jamais été mis en contact avec la petite entreprise.

---

## Les cycles de l'entreprise

---

Code : 33  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

### Présentation sommaire :

Ce document détermine les cinq cycles de l'entreprise en les parcourant d'un bout à l'autre. Pour chacun des cycles, les caractéristiques sont soulignées, les problèmes potentiels sont indiqués, des solutions sont suggérées et les facteurs essentiels à la survie sont déterminés. Le document est cependant trop peu détaillé.

---

Comment établir un plan d'action

---

Code : 36  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1985  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cet instrument diagnostique esquisse une approche en quatre étapes pour la préparation d'un plan d'entreprise; le document contient une feuille de travail et des instructions. Il offre un bon examen des objectifs personnels et de ceux de l'entreprise. Le plan qui en résulte est passablement simpliste et surtout axé sur l'obtention du financement. Il serait utile de lui ajouter un examen plus complet du processus de planification.

Code : 51  
Auteur : Banque de Nouvelle-Écosse  
Date : Mai 1989  
Disponible auprès de : Banque de Nouvelle-Écosse  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette plaquette fournit un aperçu clair et concis du processus de planification de l'entreprise en y incluant des feuilles de travail. Les composantes essentielles du plan d'entreprise sont esquissées. La section sur la planification de la relève est fort bien rédigée. D'excellentes recommandations sont également incluses sur la manière de surveiller le plan et de le mettre à jour une fois qu'il est terminé. Le document fournit aussi une liste d'autres sources d'information.

---

**Readings In New Venture Development**  
[Lectures sur le développement de nouvelles entreprises]

---

Code : 51  
Auteur : Walter S. Good  
Date : 1989  
Disponible auprès de : McGraw-Hill Ryerson Limited  
Coût : 25 \$  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette publication est une compilation d'articles tirés d'un ensemble varié de sources qui traitent de divers aspects du processus de développement des nouvelles entreprises. Elle peut servir de vue d'ensemble complète de nombreuses questions importantes concernant ce processus. Les lectures ont été organisées en six sections dont chacune est centrée sur un aspect différent du processus des nouvelles entreprises. Les sources de ces lectures sont les revues et les journaux qui atteignent le plus de lecteurs et sont rédigés par les principales autorités sur le sujet traité. Voici les sections présentées dans le livre : l'esprit d'entreprise; démarrages et stratégies des nouvelles entreprises; considérations juridiques et financières; comment élaborer un plan d'entreprise; stratégies de croissance et d'expansion; sources d'information additionnelle.

---

Alacrity Competitive Advantage ["Avantage concurrentiel" d'Alacrity]

---

Code : 80  
Auteur : Alacritous, Inc.  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Alacritous, Inc.  
Coût : 1 000 \$  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire : opérations  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : logiciel

**Présentation sommaire :**

Competitive Advantage est un tableur électronique qui comprend cinq programmes. Chaque programme traite d'une source courante d'avantage concurrentiel. Le système facilite la quantification de concepts tels que ceux d'échelle, d'expérience, d'utilisation de la capacité, de complexité des opérations et d'avantages-prix soutenables. Chaque programme est muni de capacités de traitement graphique automatisé.

**Liste des programmes inclus :**

- Échelle. Pour déterminer si un concurrent peut gagner un avantage-coût en exploitant des systèmes ou des équipements plus importants, et pour quantifier cette source d'avantage-coût.
- Expérience. Pour mesurer à quel point un plus grand extrant cumulatif dans un segment du produit se traduit en avantage-coût.
- Utilisation. Pour quantifier l'avantage économique résultant d'une utilisation des installations supérieure à la moyenne.
- Complexité. Pour estimer la pénalité-coût associée à des opérations complexes, et pour suggérer comment cette complexité pourrait être convertie en avantage.
- Prix soutenable. Pour déterminer si un concurrent peut prélever une prime de prix et maintenir sa part du marché.

Chaque programme contient des tableurs personnalisés pour modéliser des systèmes de plus en plus complexes. Par exemple, en modélisant les effets

d'échelle, les utilisateurs peuvent examiner un seul système contenant jusqu'à six différentes composantes, ou examiner jusqu'à six différents systèmes en même temps.

Les analyses statistiques et les graphiques sont préprogrammés. En conséquence, l'utilisateur n'a besoin que d'introduire les données, de choisir parmi les options de format et de presser certaines touches de fonction. Le logiciel calculera les statistiques pertinentes, produira les graphiques et imprimera les résultats. Presque tout ce avec quoi l'utilisateur interagit est contenu dans un menu, un simple tableur ou une seule touche de fonction.

**ERNST & YOUNG**

présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

## Évaluer l'achat d'une petite entreprise

---

Code : 84  
Auteur : Banque fédérale de développement  
Date : 1987  
Disponible auprès de : Banque fédérale de développement  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

### Présentation sommaire :

Il s'agit d'un guide pratique qui traite certains des secteurs les plus importants qui se rattachent à l'achat d'une petite entreprise. Même s'il a été écrit surtout pour le bénéfice de l'acheteur éventuel, la plupart des renseignements qu'il contient peuvent être facilement adaptés pour profiter également au vendeur éventuel. Le guide ne présente qu'une seule des nombreuses techniques possibles d'évaluation d'une entreprise. Il contient une excellente liste de contrôle aux fins d'évaluation et une série de feuilles de travail. Ce guide est facile à suivre et constitue une bonne introduction à l'évaluation d'une entreprise.

---

Guides de l'utilisation des données de Statistique Canada

---

Code : 24  
Auteur : Statistique Canada  
Date : s.o.  
Disponible auprès de : Statistique Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : marketing  
Classification tertiaire : opérations  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette trousse d'information de Statistique Canada offre une bonne vue d'ensemble de la grande variété des données que SC peut fournir sur la manière de s'y prendre pour obtenir cette information. Le document est faible là où il explique comment appliquer des données statistiques à la gestion d'une entreprise. Il pourrait servir de base à un instrument qui permettrait aux utilisateurs d'examiner l'utilisation de données de l'extérieur pour leur entreprise tout en leur donnant une certaine explication de ce que signifient toutes les discordances.

ERNST & YOUNG

présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**Introduction To Franchising - 10 Key Questions**  
[Introduction au franchisage - 10 questions clés]

---

Code : 43  
Auteur : Banque de Montréal  
Date : 1986  
Disponible auprès de : Banque de Montréal  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Ce petit document contient une courte description du franchisage. Il énumère certains faits clés, les questions à examiner avant de prendre une décision de franchisage, les avantages du franchisage et l'orientation et les possibilités à venir du franchisage. Le document fournit une liste de questions pour servir de guide dans l'évaluation des mérites relatifs d'une occasion de franchise. Le document ne traite pas de la manière de concéder une franchise et il n'est pas particulièrement complet.

---

**Pour commencer - Guide sur les lois et règlements régissant  
l'établissement d'une petite entreprise au Canada**

---

**Code :** 48  
**Auteur :** Industrie, Sciences et Technologie Canada - Bureau des  
petites entreprises  
**Date :** 1990  
**Disponible auprès de :** Industrie, Sciences et Technologie Canada - Bureau des  
petites entreprises  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** stratégie  
**Classification secondaire :** opérations  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** faible  
**Degré de sophistication :** large et faible  
**Nature du document :** liste de contrôle

**Présentation sommaire :**

Cet instrument énumère les lois et règlements qui régissent l'établissement d'une entreprise au Canada et présente l'évaluation des diverses formes d'entreprise en soulignant leurs avantages et leurs inconvénients. Le document mentionne aussi les exigences spéciales et les problèmes habituels auxquels font face les nouveaux propriétaires d'entreprise. Il fournit une liste des programmes d'aide du gouvernement sans toutefois ajouter de détails à propos de lois précises.

---

**Job Generation And Wealth Creation Processes**  
[Processus de création d'emplois et de richesse]

---

Code : 60  
Auteur : Association des manufacturiers canadiens  
Date : 1987  
Disponible auprès de : Association des manufacturiers canadiens  
Coût : aucun  
Classification primaire : stratégie  
Classification secondaire : opérations  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : large et faible  
Nature du document : autre

**Présentation sommaire :**

Ce document rend compte des résultats d'un projet pluriannuel de recherche à la Faculté d'études en administration de l'Université de Toronto. L'objectif du projet de recherche est d'étudier à fond les relations entre création d'emplois et création de richesse dans le secteur privé de l'économie canadienne. L'entreprise individuelle est l'unité d'analyse de ce projet. La recherche incorpore l'examen de facteurs qui influent sur l'aptitude des entreprises à créer de la richesse et à contribuer à la génération d'emplois.

Même si la recherche n'est pas destinée à l'usage des entreprises individuelles, elle établit un cadre théorique qui offre des vues pénétrantes sur les processus du développement économique. Les conclusions ont d'importantes conséquences sur le plan des politiques; un regard neuf sur ces relations peut se révéler utile aux entreprises engagées dans le processus de planification de leurs activités.

## T e c h n o l o g i e

The Licensing and Joint Venture Guide

[Guide sur l'octroi des licences et sur la coentreprise]

Technology Venturing In Canada - A Guide to the Commercialization of the  
Results of Federally Funded Research

[L'établissement d'entreprises de technologie au Canada - Guide de  
commercialisation des réalisations de la recherche financée par le  
gouvernement fédéral]

Marketing Technology For Profit

A Private Sector Roadmap For Success

[La technologie du marketing au service du profit : guide du secteur  
privé sur la voie du succès]

Selecting a Small Business Computer System

[Choisir un système informatique pour une petite entreprise]

L'acquisition ou la fourniture de technologie : guide canadien de la  
structuration et de la négociation des accords de transfert de la  
technologie]

Canadian Manufacturing At The Crossroads

A Position Paper On Advanced Manufacturing Technology

[Le secteur manufacturier canadien à la croisée des chemins :  
Un exposé de position sur les technologies de pointe dans le secteur  
manufacturier]

Guide pour l'établissement d'un réseau sur les technologies

ERNST & YOUNG

présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

**The Licensing and Joint Venture Guide**  
[Guide sur l'octroi de licences et sur la coentreprise]

---

**Code :** 5  
**Auteur :** Hubert J. Stitt and Samuel R. Baker  
**Date :** 1990  
**Disponible auprès de :** Ministry of Industry, Trade and Technology - Ontario  
[Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la  
Technologie de l'Ontario]  
**Coût :** 10 \$ (estimatif)  
**Classification primaire :** technologie  
**Classification secondaire :** marketing  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Voici un excellent guide pour tous ceux qu'intéresse le processus du transfert de la technologie. Il comprend trois grandes sections : la première traite de la raison pour laquelle le lecteur devrait penser à rechercher la technologie comme moyen de croissance de l'entreprise, pour minimiser les coûts et les risques et maximiser le contrôle, et pour cerner les aspects de l'entreprise les plus susceptibles de profiter de l'infusion des technologies nouvelles; la deuxième section adopte une approche pratique sur la manière d'acquérir la technologie étrangère, approche qui inclut la discussion des objectifs, des méthodes de recherche, des sources de technologie, de la façon d'évaluer les octroyeurs potentiels de licence et du processus de négociation. La troisième section traite de la mise en oeuvre réelle des transferts de technologie par achat au comptant, octroi de licence et coentreprises. Chacune de ces options est examinée dans le guide, qui est très facile à suivre et bien conçu. Il comporte de nombreuses annexes qui incluent certaines des exigences du processus en détail, par exemple des listes de contrôle pour les accords de licence et les études de marché. Le guide fournit également une liste de contacts tout au long du texte et une bibliographie fouillée.

**ERNST & YOUNG**  
présentation sommaire d'un instrument diagnostique

---

L'établissement d'entreprises de technologie au Canada - Guide de commercialisation des résultats de la recherche financée par le gouvernement fédéral

---

Code : 57  
Auteur : Denzil Doyle  
Date : 1986  
Disponible auprès de : Ministère d'État de la Science et de la Technologie (Canada)  
Coût : aucun  
Classification primaire : technologie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : grande  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce guide fournit entre autres choses des techniques pour accélérer le processus de diffusion ainsi que des conseils sur l'établissement d'entreprises de technologie au niveau communautaire. La première partie du guide offre une excellente vue d'ensemble de la manière dont une communauté peut jouer un rôle en encourageant l'établissement de nouvelles entreprises de technologie en agissant comme animateur. Cette partie contient quelques suggestions sur la façon de déterminer les sources d'investissement et de technologie. Une section décrit les instruments qui aident aux transferts de la technologie. La principale faiblesse du guide est qu'il ne décrit pas le processus du transfert de la technologie à partir des laboratoires financés par le gouvernement fédéral. Cependant, il contient une liste complète des installations de recherche du gouvernement fédéral.

---

**Marketing Technology For Profit  
A Private Sector Roadmap For Success**

[La technologie du marketing au service du profit : guide du  
secteur privé sur la voie du succès]

---

**Code :** 92  
**Auteur :** David A. Boag  
**Date :** s.o.  
**Disponible auprès de :** Advanced Technology Research Unit - University of  
Saskatchewan [Unité de recherche en technologie de  
pointe - Université de la Saskatchewan]  
**Coût :** s.o.  
**Classification primaire :** technologie  
**Classification secondaire :** marketing  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce manuel vise à aider les entreprises industrielles de fabrication à concevoir le marketing et à l'incorporer dans leur organisation. À cette fin, il contient une séquence de plans de travail pour permettre aux gestionnaires de traiter des questions clés suivantes : le processus de la gestion du marketing; la gestion du développement des nouveaux produits et la gestion des intermédiaires et des distributeurs industriels.

Le manuel est divisé en cinq sections. Chaque chapitre s'ouvre sur la discussion d'un plan de travail pour gestionnaires qui est conçu pour orienter le lecteur vers une question clé et vers l'interrelation des activités composantes. Une section séparée expose la manière dont les entreprises ont abordé ces questions clés et ont accompli les tâches qui y sont associées. Le manuel offre à la fois des exemples d'entreprises qui ont réussi et d'autres qui ont connu l'échec.

---

**Selecting a Small Business Computer System**  
[Choisir un système informatique pour une petite entreprise]

---

**Code :** 97  
**Auteur :** Economic Development and Trade - Alberta  
[Développement économique et Commerce - Alberta]  
**Date :** 1989  
**Disponible auprès de :** Economic Development and Trade - Alberta  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** technologie  
**Classification secondaire :** opérations  
**Classification tertiaire :**  
**Utilité globale :** grande  
**Degré de sophistication :** instrument détaillé et pourtant convivial  
**Nature du document :** guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette plaquette vise à aider l'exploitant d'une petite entreprise à mettre au point une approche réfléchie de l'informatisation. Elle traite des mesures qui devraient être prises avant de choisir un système informatique, ainsi que de la manière de choisir, de mettre en oeuvre et de faire fonctionner le système. Ce guide réussit à expliquer les concepts de base des systèmes informatiques sans se perdre dans le jargon ou se montrer tellement précis sur l'équipement que sa documentation en soit périmée. Une série de questions guide le lecteur à travers le processus entier de l'informatisation, y compris l'évaluation des besoins et l'examen des avantages qu'il est possible d'obtenir des diverses applications du système.

---

L'acquisition ou la fourniture de technologie : guide canadien de la structuration et de la négociation des accords de transfert de la technologie]

---

Code : 16  
Auteur : A.R Szibo - Ministère de l'Expansion Industrielle régionale (ISTC)  
Date : 1986  
Disponible auprès de : Industrie, Sciences et Technologie Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : technologie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : moyenne  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Ce document offre une bonne explication de ce qui constitue la technologie et de quoi il s'agit en technologie. Il a été rédigé pour aider à la promotion du concept et du processus du transfert de la technologie en tant que transaction commerciale. Il a pour but de fournir une information et des conseils de caractère général à tout nouveau venu dans le domaine des méthodes et processus du transfert de la technologie. Il ne vise pas à offrir aux lecteurs des solutions et des réponses instantanées à propos de tous les aspects complexes du processus du transfert de la technologie. Les annexes contiennent de nombreuses feuilles de travail et de nombreux guides pour analyser le projet faisant l'objet d'un examen. La brochure ne traite pas les aspects marketing du transfert de la technologie.

---

**Canadian Manufacturing At The Crossroads**  
**A Position Paper On Advanced Manufacturing Technology**  
[Le secteur manufacturier canadien à la croisée des chemins :  
Un exposé de position sur les technologies de pointe dans le  
secteur manufacturier]

---

**Code :** 58  
**Auteur :** Association des manufacturiers canadiens  
**Date :** 1989  
**Disponible auprès de :** Association des manufacturiers canadiens  
**Coût :** aucun  
**Classification primaire :** technologie  
**Classification secondaire :** opérations  
**Classification tertiaire :** stratégie  
**Utilité globale :** faible  
**Degré de sophistication :** large et faible  
**Nature du document :** autre

**Présentation sommaire :**

Ce document résume les conclusions d'une étude portant sur les problèmes courants qui se posent souvent aux manufacturiers. Des manufacturiers ont été sondés pour déterminer leurs attitudes envers un certain nombre de questions qui affectent le secteur manufacturier. Des discussions ont alors eu lieu avec des gestionnaires pour commencer à cerner les solutions des problèmes souvent mentionnés. Il y a eu une mission d'étude au Japon pour déterminer comment ce pays réglait des problèmes similaires. Même si cet exposé de position n'a que peu de capacité diagnostique, il va amener l'entreprise de petite et de moyenne taille qui se trouve déjà à la pointe de la technologie manufacturière à réévaluer l'orientation qu'elle se donnera dans l'avenir en ce domaine. Il s'agit d'un bon résumé de l'"état de la nation" au chapitre de la technologie manufacturière.

---

Guide pour l'établissement d'un réseau sur les technologies

---

Code : 83  
Auteur : Industrie, Sciences et Technologie Canada  
Date : 1990  
Disponible auprès de : Industrie, Sciences et Technologie Canada  
Coût : aucun  
Classification primaire : technologie  
Classification secondaire :  
Classification tertiaire :  
Utilité globale : faible  
Degré de sophistication : instrument détaillé et pourtant convivial  
Nature du document : guide pratique

**Présentation sommaire :**

Cette publication vise à aider les entreprises à élaborer des réseaux qui leur fourniront des flux informationnels sur les nouveaux développements technologiques, et aussi à les aider à évaluer et à mettre en oeuvre les technologies nouvelles. Il s'agit d'une énumération excellente et complète des sources des technologies nouvelles. Les principales faiblesses de ce document tiennent à l'absence d'information sur le processus d'installation d'un système de surveillance de la technologie ainsi que sur le processus même du transfert de la technologie.

**Annexe 2**

**Sources contactées**

ERNST & YOUNG

**SOURCES CONTACTÉES**

Gouvernement fédéral

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Société pour l'expansion des exportations

Investissement Canada

ISTC - Bureau de Québec

ISTC - Bureau de Toronto

ISTC Ottawa - Direction générale de la technologie de l'information

ISTC Ottawa - Centre d'information aux entreprises

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Ministère des Finances

CNRC - Programme d'aide à la recherche industrielle

Institut canadien d'information scientifique et technique

Approvisionnement et Services Canada

Statistique Canada

Autres gouvernements

Gouvernement du Québec - Industrie, Commerce et Technologie

Gouvernement du Québec - Office de Planification et de Développement

Ontario Government - Industry, Trade and Technology

Eastern Ontario Development Corporation

Nova Scotia Government Industry, Trade and Technology

British Columbia Government

B.C. Business Information Centre (Enterprise Centre)

Saskatchewan Research Council

Ontario Ministry of Industry, Trade and Technology

U.S. Department of Commerce

ERNST & YOUNG

Universités

Harvard University

Queen's University School of Business

Queen's University Small Business Consulting Services

Université d'Ottawa - Service de consultation aux petites entreprises

Université d'Ottawa - Centre d'innovation

Collèges communautaires

Collège Algonquin des arts appliqués et de technologie, Ottawa

Ryerson, Toronto

Banques et Sociétés de fiducie

Banque royale

Banque de Montréal

Banque de Nouvelle-Écosse

Canadian Imperial Bank of Commerce

Banque fédérale de développement

Industrie

Ernst & Young, Washington

Ernst & Young, Toronto

Alacrity, Toronto

Indigo, Toronto

IBM, Ottawa

Associations

Association of Data Processors and Software Organizations, Virginia

Canadian Association of Data Processors and Software Organizations, Toronto

Conference Board of Canada, Ottawa

Chambre de commerce du Canada, Ottawa

Ottawa Carleton Board of Trade

Association des manufacturiers canadiens

Software Publishers Association, Washington DC

Centres de technologie

Ontario Center for Advanced Manufacturing

ERNST & YOUNG

B.C. Discovery Enterprises

Centre canadien d'innovation industrielle

**Annexe 3**

**Index des instruments diagnostiques**

1      TABLEAU RÉSUMANT L'EXAMEN DES INSTRUMENTS PAR ERNST & YOUNG

2      Classification

1. Finances (F)
2. Ressources Humaines (H)
3. Commerce international (I)
4. Marketing (M)
5. Opérations (O)
6. Qualité (Q)
7. Stratégie (S)
8. Technologie (T)

Sophistication

1. Large et faible
2. Détaillée et pourtant conviviale
3. Très détaillée, exigeant  
un spécialiste

Nature du document (instrument)

1. Liste de contrôle
2. Guide pratique
3. Logiciel
4. Autre (à préciser)

GRANDE

L'analyse des états financiers	23
Liste de contrôle pour surveiller les profits	24
Ratio Master	25
L'équité en matière d'emploi pour les femmes	40
Liste de contrôle pour élaborer un programme de formation	42
Aux futurs exportateurs... Prendre la première décision	45
Le Guide Ernst & Young pour s'étendre sur le marché mondial	46
Comment évaluer si vous êtes prêt à exporter	47
Le bon prix	64
Le plan de marketing de votre entreprise	65
Développement des produits	66
Comment attirer le touriste - Conseils aux groupes artistiques de l'Ontario	67
Liste de contrôle des petits détaillants pour la fixation des prix	68
Esquisse d'un plan de marketing pour la technologie de pointe	69
Le marketing d'une petite entreprise	70
Aide à l'évaluation de la performance manufacturière	76
Comment votre entreprise se classe-t-elle?	78
L'instrument diagnostique World Class Manufacturing	79
Évaluation des coûts de la qualité	87
La qualité : trousse pour aider la petite entreprise à se débrouiller	88
Malcolm Baldrige Ntl Quality Awards : lignes directrices relatives aux demandes de participation	90
Comment préparer le plan général d'une entreprise de services	93
Autodiagnostic de l'entreprise - Région du Québec	94
Le succès dans la gestion d'une petite entreprise	95
Le guide complet de la petite entreprise au Canada	96
Le conseiller en stratégie "Alacrity"	97
Comment former et gérer avec succès des associations stratégiques	99
Le "Business Disc"	100
Guide sur l'octroi de licences et sur la coentreprise	117
L'établissement d'entreprises de technologie au Canada...	118
La technologie du marketing au service du profit-guide du secteur privé...	119
Choisir un système informatique pour une petite entreprise	120
 <u>MOYENNE</u>	
Les sources de capital	26

La planification des mouvements de trésorerie	27
Comment gérer votre encaisse	28
Livre de comptes simplifié pour exploitants du tourisme	29
Liste de contrôle pour surveiller les profits	30
"Alacrity" : instrument pour l'affectation des ressources	31
Tenue des livres pour une petite entreprise	33
Compétences en gestion interpersonnelle	43
Comment faire affaire avec la Défense américaine...	48
Guide de l'exportateur - Conseils pratiques	49
Exporter aux États-Unis; guide des entreprises canadiennes	50
Comment distribuer des logiciels aux États-Unis	51
Comment exporter	53
"Trade Works" (logiciel)	54
L'exposant qui connaît le succès	71
Comment travailler avec des représentants manufacturiers	72
Comment déterminer le coût de vos produits manufacturés	73
Comment déterminer le coût de vos services	74
Programme d'évaluation des activités de fabrication (projet pilote)	81
Comment le fabricant peut-il tirer profit de la statistique?	83
Comment évaluer le rendement de l'entreprise	84
Principaux critères d'évaluation de la performance des commerces de détail	85
Comment faire démarrer une petite entreprise en Ontario	102
Vos affaires - Pour prendre un bon départ	103
Établir une entreprise au Canada	104
Les cycles de l'entreprise	105
Comment établir un plan d'action	106
Le quatrième élément essentiel	107
Lectures sur le développement de nouvelles entreprises	108
L'"avantage concurrentiel" d'Alacrity	109
Évaluer l'achat d'une petite entreprise	111
L'acquisition ou la fourniture de technologie : guide canadien...	121

#### FAIBLE

Guide de planification financière et demande de prêt	34
Financer une petite entreprise : guide pratique des entrepreneures	35
Investir au Canada	36
Comment faire équipe avec votre banquier	37
La proposition de financement - Partir du bon pied	38
Guide de l'exportateur à l'ANASE	55
Guide des affaires en Asie du Sud	56
Guides des exportateurs canadiens pour différents pays	57
Comment négocier des marchés avec les Chinois	58

Les possibilités d'affaires dans la Pologne d'aujourd'hui	59
Comment vendre à l'armée américaine	60
Guide de l'utilisation des données de Statistique Canada	112
Introduction au franchisage - 10 questions clés	113
Pour commencer - Guide sur les lois et règlements régissant...	114
Processus de création d'emplois et de richesse	115
Le secteur manufacturier canadien à la croisée des chemins : un exposé de position sur...	122
Guide pour l'établissement d'un réseau sur les technologies	123
*****	
4 Nature du doc.	

