

# **COMPÉTENCES EN GESTION APPLICABLES AUX PETITES ENTREPRISES**

Rapport présenté à la  
Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada

Keith Newton  
CRUISE  
Le 30 mars 2001

## Table des matières

### 1. *Introduction et aperçu*

### 2. *Contexte et fondement*

- S Caractéristiques et défis de l'économie du savoir
- S L'impératif de l'innovation et la centralité des compétences en gestion
- S L'importance du secteur des petites entreprises, son rôle dans l'innovation et son problème de compétences en gestion

### 3. *Le problème*

- S Signes de faiblesse

### 4. *Détermination des compétences en gestion applicables aux petites entreprises*

- S Attention, lecteur!
- S Diverses approches

### 5. *Les étapes du développement et les compétences correspondantes nécessaires*

- S La pyramide des compétences en gestion
- S Le modèle de Gasse
- S CNRC
- S Un nouveau modèle

### 6. *Certains aspects de l'offre et de la demande*

- S Diagnostic et comparaison
- S Que veulent les entrepreneurs potentiels?
- S Que peuvent obtenir les entrepreneurs?

### 7. *Facteurs entravant ou favorisant le développement de compétences en gestion applicables aux PME*

### 8. *Considérations relatives aux politiques*

### 9. *Conclusion*

### *Bibliographie*

### *Appendices A, B et C : études de cas*

### *Appendice D : informateurs clés*

## **Remerciements**

Je tiens à remercier Hilje Visser pour l'aide précieuse à l'égard de la préparation de ce projet, de la mise en page et des éléments graphiques. Merci à Desmond Sackey, qui a collaboré à la recherche. Je tiens à mentionner la contribution de Don Harrison, de la Direction générale de la politique de la petite entreprise (DGPPE) d'Industrie Canada, qui a été très utile en suggérant des personnes-ressources et en mettant à ma disposition différents documents de recherche. Je souhaite également souligner l'aide et la coopération des nombreuses personnes qui m'ont accordé des entrevues et qui m'ont donné accès à des études de cas. Enfin, je lève mon chapeau à la DGPPE qui a vu une certaine utilité à ma recherche précédente et m'a donné l'occasion d'apporter quelque chose de nouveau à cet important secteur de la recherche en matière de politiques.

## ***1. Introduction et aperçu***

Le présent document traite de plusieurs questions liées aux compétences en gestion applicables aux petites entreprises du Canada. Des lacunes se manifestent-elles au niveau des compétences en gestion parmi les petites entreprises? Est-il possible de déterminer quelles sont les compétences en gestion essentielles pour les petites entreprises? Quels sont les obstacles à l'acquisition des compétences essentielles et, à l'inverse, y a-t-il des facteurs ou des circonstances favorables à leur acquisition? Quelles sont certaines des principales caractéristiques de l'offre et de la demande de compétences en gestion pour le secteur des petites entreprises au Canada? Quelles sont certaines des approches utilisées pour résoudre le problème? Quel rôle convient au gouvernement? Peut-on repérer des domaines prometteurs pour la recherche future en matière de politiques dans ce secteur?

Ces travaux découlent, en général, de l'accent mis par Industrie Canada dans son plan d'action en matière de politique, sur une stratégie visant à favoriser l'innovation en tant que moteur de croissance de la productivité et de la compétitivité. Ils découlent aussi de la reconnaissance par le Ministère du caractère essentiel des compétences en gestion pour la réussite en matière d'innovation, de croissance de la productivité et de compétitivité et, en particulier, de l'importance de telles compétences dans la grande proportion de l'ensemble des activités économiques du secteur des petites entreprises. De plus, la présente étude est en partie le prolongement d'une étude publiée précédemment par le Ministère intitulée *Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada* (Newton, 1995). L'un des principaux objectifs du présent rapport est de réexaminer ce document et, notamment, de l'approfondir en mettant l'accent sur la petite entreprise. Ce faisant, on s'attachera particulièrement à enrichir, le plus possible, le débat.

L'approche suivie a été la suivante : étude de la documentation récente, particulièrement des nouvelles indications empiriques, afin de tirer profit du savoir-faire et de l'expérience des principaux informateurs en ce qui à trait aux approches institutionnelles prometteuses et à extraire des messages clés des études de cas. Le résultat de toutes ces approches suit. Tout au long de la présente étude, on a supposé que la préoccupation sous-jacente ultime résidait dans l'innovation, une productivité plus élevée, une compétitivité accrue, une croissance et des emplois dans le

secteur économique des petites entreprises, et que l'amélioration des compétences en gestion constituait un facteur essentiel à l'atteinte de ces objectifs.

Le document est donc organisé comme suit :

La prochaine section établit le contexte : les forces et les caractéristiques de l'économie mondiale du savoir en évolution et certains défis qu'elles présentent pour les PME, en mettant particulièrement l'accent sur l'importance de répondre aux exigences de la « concurrence en matière d'innovation ». On y avance que les compétences en gestion constituent une composante centrale de la stratégie d'innovation d'une entreprise. Ensuite, on montre que la petite entreprise est une force déterminante dans l'économie du savoir puisque ce secteur constitue une part importante de l'activité économique dans presque toutes les économies de pointe, à forte concentration de savoir, et qu'elle contribue beaucoup à l'innovation, au dynamisme et à la croissance. À partir de ces éléments, on donne la raison d'être du document et on pose une série d'hypothèses clés sous-jacentes.

La troisième section étudie la nature du problème des compétences en gestion applicables aux petites entreprises. Selon Baldwin et coll. (1997), bien que les entrepreneurs qui ont essayé et échoué fassent partie intégrante de l'économie fondée sur la prise de risque, rien ne nous oblige à considérer le taux d'échec actuel comme étant optimal.

Sans reprendre les auteurs susmentionnés, le document dirige le lecteur vers Newton (1995), qui présente une longue liste de faits qui semblent confirmer l'existence de lacunes au niveau des compétences en gestion dans l'économie en général. Cette section du document présente de nouvelles indications concernant plus précisément le secteur économique de la petite entreprise.

Dans la section quatre, il est question de la détermination des principales compétences en gestion. On signale dès le début, la nature hasardeuse de cette quête en raison de l'hétérogénéité des petites entreprises. En effet, il s'agit d'un important avertissement que les lecteurs devraient garder en tête tout au long de la lecture du rapport : il serait téméraire de chercher à trancher cette question sans équivoque. En pratique, on peut, au mieux, espérer être suggestif. Par ailleurs, nous décrivons

différentes approches tirées de la documentation existante.

La section cinq décrit les étapes du développement. En commençant par le niveau intuitif, on rappelle ensuite la pyramide des compétences en gestion de Newton (1995), en présentant une nouvelle version, puis les contributions de Gasse (1996) et celles du Conseil national de recherches du Canada (2000).

La conclusion de la section cinq présente un tout nouveau modèle élaboré par l'auteur, à partir de ses travaux antérieurs, ainsi que de nouveaux renseignements tirés de recherches documentaires, d'entrevues effectuées auprès d'informateurs clés et d'études de cas. Elle avance qu'un « nouveau paradigme de gestion » peut être perçu comme la réponse logique aux forces et aux défis de la nouvelle économie mondiale du savoir. En ce qui concerne le cadre des étapes de développement, ce nouveau paradigme réclame un niveau d'innovation et de perfectionnement qui s'inscrit bien sur le continuum du développement.

La section six donne un aperçu de récents ajouts à la documentation relative à l'offre et à la demande, sur le marché des compétences en gestion applicables aux petites entreprises, comme on l'a mentionné dans le rapport antérieur d'Industrie Canada. La section sept porte sur les facteurs qui font obstacle au développement des compétences en gestion dans les petites entreprises et ceux qui le favorise. La section huit traite certaines questions de politiques, ainsi que le rôle approprié qui convient aux gouvernements. Enfin, la dernière section contient certaines conclusions principales et des suggestions pour d'autres recherches en matière de politiques.

Voici certaines des hypothèses sous-jacentes au présent document.

- C un ralentissement du changement technologique est peu probable
- C la mondialisation va se poursuivre à un rythme rapide
- C la concurrence restera vive
- C la connaissance continuera d'être un facteur de production de plus en plus important
- C l'innovation continue demeurera la source de l'avantage concurrentiel

- C les compétences en gestion seront, par conséquent, cruciales
- C les gouvernements reconnaissent l'importance de ces problèmes, mais ils ont désespérément besoin de la recherche appliquée en matière de politiques, pour éclairer la prise de décisions relatives aux stratégies, aux politiques et aux programmes
- C ces stratégies, politiques et programmes seront élaborés dans le contexte plus large des politiques économiques et sociales qui insistent explicitement sur le rôle de l'innovation dans la promotion de la productivité, de la compétitivité, de la croissance et des emplois
- C les politiques, dans lesquelles les compétences en gestion sont considérées comme la clé de l'innovation, insistent donc sur la *survie* des PME et sur leur prospérité subséquente
- C par conséquent, il est utile de prendre en considération les étapes de la croissance et du développement des petites entreprises, ainsi que les compétences en gestion déterminantes, propres à chacune de ces étapes
- C du point de vue de l'élaboration des politiques, les grandes questions relatives à cet enjeu (les problèmes ayant été documentés et les compétences en gestion essentielles ayant été déterminées) sont les suivantes : quels sont les obstacles à l'acquisition fructueuse et au développement des compétences en gestion, quels sont les moyens recommandés pour surmonter ces obstacles et quel rôle conviendrait au gouvernement?

On trouvera, dans les appendices A, B et C des études de cas et, dans l'appendice D, la liste des principaux informateurs. La bibliographie pourra diriger le lecteur vers d'autres documents utiles.

## ***2. Contexte, fondement et suppositions***

Le contexte général de la présente étude des compétences en gestion des petites entreprises du Canada est l'économie mondiale du savoir émergente, avec l'accent qu'elle met sur l'innovation continue et sur le rôle important que jouent les petites entreprises dans cette nouvelle économie.

### *L'économie du savoir*

L'économie du savoir est largement connue comme étant rien de moins qu'un nouveau paradigme techno-économique dont la portée, l'impact et l'omniprésence sont révolutionnaires. L'une de ses caractéristiques essentielles est le rôle central de la connaissance (tacite et codifiée) dans le

processus cumulatif d'innovation. C'est ce qui se manifeste par l'intensité croissante du savoir dans l'activité économique (Gera, Sing, et Newton, 2001; OCDE, 1998).

Certains aspects de l'économie du savoir en évolution concernent particulièrement la question des compétences en gestion nécessaires. Premièrement, par exemple, sa portée est mondiale. En effet, la libéralisation du commerce a entraîné, au cours des dernières décennies, une augmentation des taux de croissance qui dépasse la croissance du PIB mondial; et la croissance de l'investissement étranger direct est encore plus importante. Les entreprises plurinationales entreprennent des activités économiques partout dans le monde; les alliances ainsi que les réseaux interentreprises se sont multipliés et ils constituent maintenant le mode de fonctionnement typique de l'économie du savoir. Par ailleurs, des transactions financières totalisant des billions de dollars sont effectuées chaque jour.

Le changement technologique rapide, continu et intense constitue une deuxième force motrice qui se traduit par les avancées en biotechnologie et dans les technologies de l'information et des communications (TIC). Ces dernières constituent une force révolutionnaire puissante : ce sont des technologies « d'intérêt général » et « habilitantes », présentes partout et ayant de nombreuses applications. Leur rapidité et leur puissance de traitement offrent aux chercheurs un potentiel analytique énorme et leur permet d'échanger rapidement des connaissances et de idées nouvelles. En réseaux, elles permettent de transmettre de l'information à des millions de personnes partout dans le monde et jouent un rôle important pour sensibiliser les gens aux divers enjeux et pour former l'opinion publique. Pour les entreprises et pour les consommateurs, le commerce électronique révolutionne le marché.

Les nouvelles technologies, accompagnées des innovations organisationnelles complémentaires, ont radicalement transformé la nature de la production, des marchés et du milieu de travail. On se dispute énergiquement les marchés pas tant sur la base d'une compétitivité au niveau du coût ou de la quantité, mais plutôt de l'innovation. Les économies d'échelle cèdent la place à des économies d'envergure (dans des créneaux caractérisés par la personnalisation et la variété) et à des économies de réseautage (pour l'échange de connaissances et la production de biens et de services

dans des « sociétés virtuelles »).

Il faut absolument innover sans cesse et à fond. Les cycles de produit et les délais d'entrée sur le marché plus courts sont essentiels. La quête continuelle d'innovation accorde une place de premier choix à la connaissance dans le processus de production : nouvelles idées, flair et créativité sont très recherchés et les entreprises s'emploient à se transformer en « organisations apprenantes » dont l'intrant intermédiaire le plus important est le capital intellectuel qu'elles ont créé. Notons que l'économie du savoir et ce qui la caractérise - innovation continue - sont des phénomènes qui ne touchent pas exclusivement les grandes entreprises. Comme on le verra dans la prochaine sous-section, les petites entreprises occupent une place importante dans les activités de pointe liées au savoir, et la documentation empirique montre que, dans certains cas, les petites entreprises peuvent constituer d'importantes sources d'innovation et de dynamisme.

#### *Les petites entreprises et l'innovation*

Comme l'illustre le tableau 1, les petites et moyennes entreprises (PME) sont à l'origine d'une partie substantielle de l'activité économique dans de nombreuses économies avancées. La proportion de toutes les entreprises recensées comme PME, dans pratiquement tous les pays de l'OCDE dépasse maintenant 95 p. 100. De plus, la contribution des PME en matière de création d'emplois est désormais supérieure à 50 p. 100. Leur contribution au PIB est un peu plus faible mais néanmoins substantielle.

**Tableau 1. Le rôle des petites et moyennes entreprises (PME) dans les économies nationales**

## Pourcentages

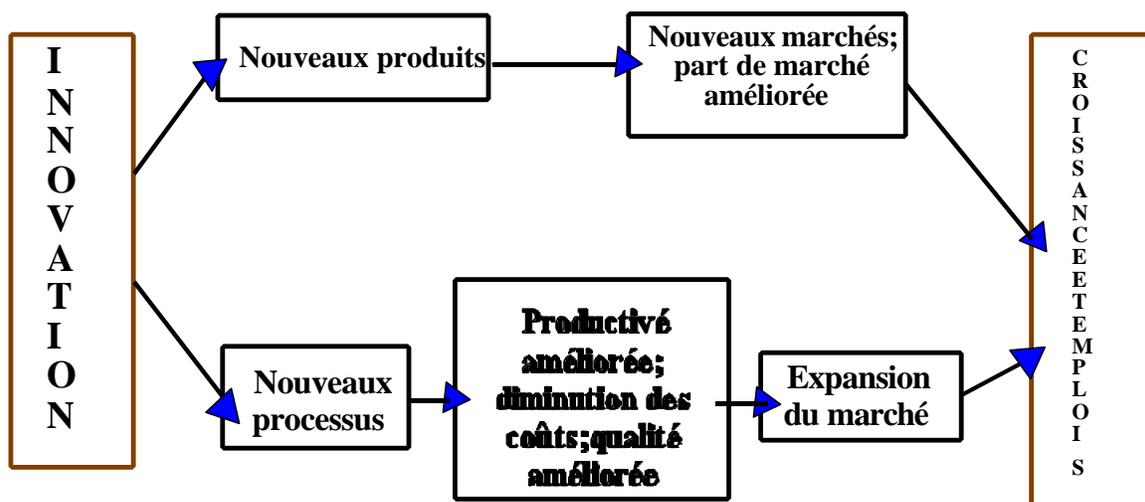
	Pourcentage de PME	Emplois	Contribution des PME au PIB
Australie	96,0	45,0 <sup>3</sup>	23,0 <sup>3</sup>
Belgique	99,7	72,0	s.o.
Canada	99,8	60,0 <sup>4</sup>	57,2 <sup>4</sup>
Danemark	98,8	77,8	56,7
Finlande	99,5	52,6	s.o.
France	99,9	69,0	61,8 <sup>5</sup>
Allemagne	99,7	65,7	34,9
Grèce	99,5	73,8	27,1 <sup>6</sup>
Irlande	99,2	85,6 <sup>3</sup>	40,0
Italie	99,7	49,0 <sup>4</sup>	40,5
Japon	99,5	73,8 <sup>4</sup>	57,0 <sup>5</sup>
Pays-Bas	99,8	57,0	50,0
Portugal	99,0	79,0	66,0
Espagne	99,5	63,7	64,3 <sup>5</sup>
Suède	99,8	56,0 <sup>8</sup>	s.o.
Suisse	99,0	79,3	s.o.
Royaume-Uni	99,9	67,2	30,3
États-Unis	99,7	53,7	48,0

1. La définition des PME varie selon les pays mais la plupart de pays les définissent comme des entreprises possédant moins de 500 employés. Certains pays, notamment l'Italie et la Suède, les définissent comme possédant moins de 200 employés.
2. Toutes les données datent de 1991, sauf pour l'Espagne, le Canada et l'Irlande (1989), l'Allemagne, la Grèce et l'Italie (1988), les Pays-Bas et la France (1990).
3. Fabrication uniquement
4. Pour le Canada, le pourcentage de l'emploi sectoriel et du PIB en 1993.
5. Pourcentage de la valeur ajoutée.
6. Pourcentage de la valeur ajoutée en fabrication.
7. Pourcentage des ventes.
8. Pourcentage de l'emploi dans le secteur privé en 1992.

Source : OCDE (1997b)

L'innovation, comme on l'a souligné ci-dessus, est essentiel à la survie et à la croissance (figure 1).

Figure 1 : Innovation - Élément essentiel à la croissance et à l'emploi



Compte tenu de l'importance de l'innovation dans l'économie du savoir et considérant la contribution importante des PME aux économies de nombreux pays, y compris au Canada, la question qui se pose en priorité relativement à la recherche en matière de politiques est tout simplement la suivante : dans quelle mesure le secteur essentiel de l'économie qui est composé des PME est-il innovateur?

La version de l'« hypothèse schumpétérienne » qui soutient que les grandes entreprises innovent plus que les petites entreprises a fait l'objet de débats longs et animés (You, 1995). Par exemple, on invoque que les grandes entreprises, qui disposent de ressources supérieures, peuvent se permettre de faire de la R-D, avoir accès à de l'information technologique, créer des partenariats avec des universités et des gouvernements et ainsi de suite. Les petites sociétés seraient plus souples ou « maniables » et entretiendraient des relations plus étroites avec les clients et fournisseurs. Les grandes entreprises peuvent être menacées par les dangers de la sclérose : dureté, hiérarchie, rigidité, problèmes de communication, caractère impersonnel, etc. Par contre, les petites entreprises peuvent être moins liées par la tradition et les procédures et la

communication y est plus rapide et plus personnelle. Quoiqu'il en soit, dans le cadre de la présente étude, nous pourrions nous baser sur l'observation suivante : la caractéristique la plus remarquable parmi les nombreux chercheurs au sujet du lien entre la grandeur d'une entreprise et l'innovation constitue l'absence de faits concluants (Cohen et Levine, 1989, p. 1069).

Une récente étude de la documentation empirique (Lee et Newton, 2001) conclut, dans l'ensemble, que l'innovation est proportionnelle à la taille d'une entreprise. Cependant, il ne faut pas en conclure que les petites entreprises ne sont pas innovatrices. Le tableau 2, basé sur une enquête de Statistique Canada effectuée en 1993 révèle que les petites entreprises sont, en effet, innovatrices. L'enquête montre aussi que les petites entreprises ont introduit sur le marché autant d'innovations au niveau des produits que les grandes entreprises, bien que les petites entreprises traînent la patte pour ce qui est des innovations au niveau des procédés (Baldwin, 1998).

**Tableau 2 : Nombre d'innovations par innovateur dans le secteur de la fabrication au Canada, 1989-1991**

Type d'innovation	Nombre d'employés			
	Tous les innovateurs	Entre 20 et 99	Entre 100 et 499	Plus de 500
Produits	3,4	3,6	2,9	4,2
Procédés	1,9	1,6	2,1	2,4
Produits et procédés combinés	2,4	3,0	1,7	2,9

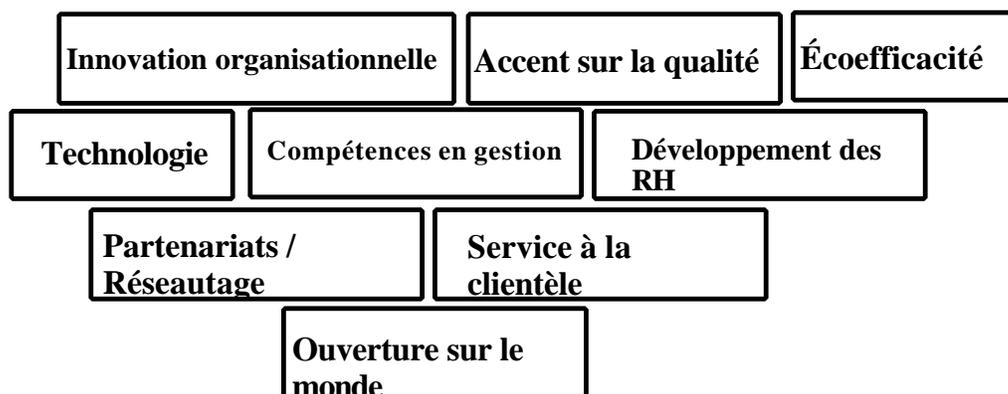
Source : Baldwin (1997).

De plus, bien que les activités de R-D semblent augmenter monotoniquement avec la grandeur de l'entreprise, Freeman et Soete (1997) soulignent que deux catégories importantes de petites entreprises font de la R-D. Tout d'abord, celles qui viennent juste de commencer à exploiter une nouvelle invention et dont les ventes sont, par conséquent faibles par rapport à la R-D. Ensuite, celles qui possèdent un savoir-faire soutenu par la R-D dans un domaine pointu. Dans les deux cas, on devrait observer des ratios R-D/ ventes élevés. De plus, les auteurs prétendent, en se basant sur la croissance rapide des parcs scientifiques et du nombre de sociétés dérivées d'universités, que la proportion des petites entreprises appartenant à ces deux catégories a augmenté au cours des récentes décennies. Nous sommes donc en mesure de supposer que la

contribution de la petite entreprise à la capacité innovatrice de l'économie, du moins en R-D, a augmenté.

Il est évident que les compétences en gestion doivent constituer le moteur de la capacité innovatrice des petites entreprises.

Figure 2 : Éléments de l'innovation - La centralité des compétences en gestion



Cette notion est illustrée à la figure 2. Le modèle donne une idée des composantes essentielles nécessaires au succès de l'innovation et, par conséquent, des domaines dans lesquels les compétences en gestion doivent être déployées. Signalons au passage qu'en ce qui concerne l'« ouverture sur le monde », une toute nouvelle étude présentée à Industrie Canada (Lefebvre et Lefebvre, 2000) montre que les PME canadiennes sont de plus en plus actives sur les marchés étrangers entre 1994 et 1997 et que parmi les facteurs les plus déterminants relatifs à l'exportation, on trouve la R-D et la concentration du savoir.

Pour conclure cette section, répétons les principaux messages suivants :

- C le secteur des petites entreprises au Canada représente une part substantielle de l'activité économique

- C la source vitale de l'économie du savoir est l'innovation continue, exhaustive et intensive
- C les petites entreprises peuvent contribuer à l'économie en étant innovatrices et dynamiques mais, en général, pour différentes raisons et relativement à un certain nombre de mesures, elles sont moins innovatrices que les grandes entreprises
- C la gestion constitue un point central du processus d'innovation
- C la capacité de gestion des petites entreprises est donc une préoccupation essentielle pour l'économie canadienne

Les données présentées dans Lee et Newton (2001) montrent que parmi diverses sources d'innovations, dans les entreprises, la gestion est la plus importante. De plus, il existe clairement un lien inversement proportionnel avec la grandeur de l'entreprise. En d'autres mots, les petites entreprises comptent sur la gestion comme tremplin pour leur innovation dans une plus large mesure que les grandes entreprises, qui ont tendance à exploiter d'autres sources. Cette constatation souligne, une fois de plus, l'importance des compétences en gestion dans le secteur des petites entreprises.

### ***3. Le problème***

Il est bien connu que les petites entreprises sont caractérisées par des taux de roulement élevés : des taux de natalité et de mortalité élevés sont typiques. Des récentes données compilées par Statistique Canada montrent que plus des deux tiers des microentreprises (moins de cinq employés) et presque la moitié des petites entreprises (entre 5 et 99 employés) échouent dans les cinq premières années. De plus, presque 80 p. 100 de toutes les nouvelles PME ont disparu après dix ans. Certains diront qu'il n'y a pas lieu de s'alarmer puisque ces tendances existent aussi dans d'autres pays et que, de toute manière, la survie des meilleurs est dans l'ordre naturel des choses. Il va sans dire, les décideurs savent depuis longtemps que si un plus grand nombre de petites entreprises étaient mieux préparées, leur probabilité de survie en serait améliorée. C'est la raison pour laquelle, comme nous le verrons plus loin, les secteurs public et privé, ainsi que les ONG déploient leurs efforts pour résoudre les difficultés liées aux compétences en gestion dans les petites entreprises. C'est également la raison pour laquelle bon nombre des récentes recherches en matière de politiques mettent l'accent sur les éléments de la réussite, ainsi que sur les raisons de

l'échec (notamment, Baldwin et coll. 1994; Johnson, Baldwin et Hinchley, 1997; et Baldwin et coll., 1997).

### *Signes de faiblesse*

Les signes de faiblesses dans les compétences en gestion au Canada sont présentés de façon détaillée dans Newton (1995). À cette liste, on pourrait ajouter certaines des plus récentes découvertes.

- C Porter et coll. (2000), dans *The Global Competitiveness Report 2000*, classent quelque 59 pays selon différents critères pour élaborer un indice de compétitivité. Pour le facteur de la « compétence de la haute direction », le Canada n'arrive qu'au neuvième rang.
- C De la même manière, l'International Institute for Management Development (2000), dans le *The World Competitiveness Yearbook 2000*, place le Canada au 9<sup>e</sup> rang des 47 pays pour ce qui est de la mesure de la gestion générale, mais au 13<sup>e</sup> rang pour la dimension spécifique de la compétence en gestion et au 16<sup>e</sup> rang pour l'expérience internationale
- C Un sondage effectué en 2000 par l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI) sur les entreprises du secteur de la technologie de l'information et sur les obstacles à la croissance a classé les « ressources en gestion appropriées et efficaces » au deuxième rang des trois lacunes repérées (les autres sont l'accès au financement de l'investissement et la connaissance adéquate des ventes et du marketing)
- C Les Canadian Manufacturers and Exporters of Canada ont mené une enquête en 2000 sur les questions de gestion auxquelles leurs membres font face (la majorité d'entre eux sont des PME). Les compétences en gestion ont été classées en premier sur une liste des compétences à acquérir - avant les compétences en technologie de l'information et les compétences en ingénierie
- C De plus, en 2000, l'association des comptables en management accrédités du Canada a mené une enquête auprès de ses membres qui sont engagés ou qui ont été engagés dans des petites entreprises, comme employés ou comme conseillers. Les deux principaux facteurs d'échec des PME nommés par les CMA ont été une mauvaise planification des activités et une mauvaise planification financière. En tête de liste des besoins des PME, on retrouvait aussi une

« meilleure connaissance des compétences en affaires » (CMA Canada : Notes d'information pour le gouvernement du Canada).

Tableau 3 : Quelle est l'importance des besoins suivants d'une PME dans la perspective du développement des compétences en affaires?

	Essentiel	Plus ou moins important	Pas très important	Pas du tout important
Meilleure connaissance des compétences en affaires	30 p. 100	59 p. 100	10 p. 100	1 p. 100
Ressources pour engager des conseillers professionnels	24	46	22	7
Formation supplémentaire des employés	17	53	26	5
Philosophie d'apprentissage continu	25	50	20	5

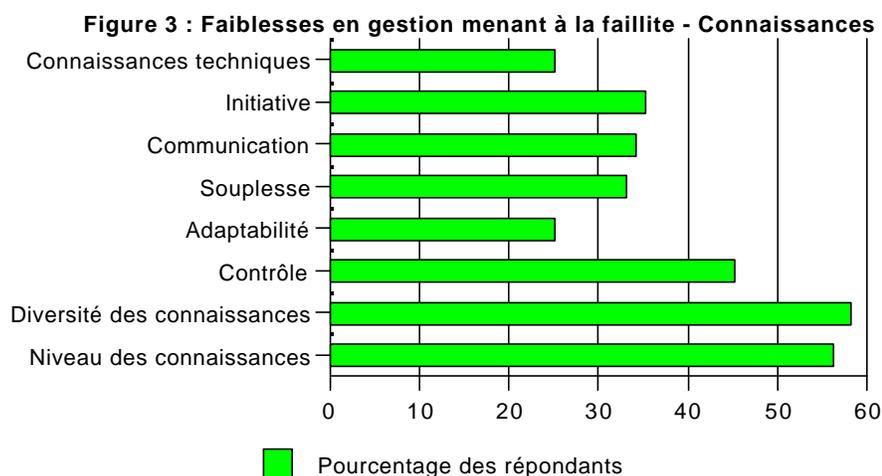
Source : CMA Canada

Parmi les récents travaux empiriques, l'un des plus révélateurs est celui de Baldwin et coll. (1997), qui examinent en détail les causes des faillites commerciales au Canada, en utilisant un échantillon composé majoritairement de petites entreprises. Parmi les principales conclusions de l'auteur, on trouve les observations suivantes :

- C Presque la moitié des entreprises canadiennes qui font faillite le doivent principalement à leurs propres faiblesses, plutôt qu'à des problèmes extérieurs. Elles ne développent pas les forces internes de base pour survivre. Ainsi, la faiblesse générale en gestion, ajoutée à une absence de marché pour leurs produits entraîne une faillite commerciale
- C La principale cause de la faillite est l'inexpérience de la gestion. En effet, les gestionnaires d'entreprises en faillite n'ont pas l'expérience, les connaissances ni la vision nécessaires pour exploiter leur entreprise. Même lorsque l'entreprise vieillit et que la gestion prend de l'expérience, le manque de connaissance et de vision contribuent à l'échec
- C La gestion des nouvelles entreprises fait face à une courbe d'apprentissage. Aux premières étapes, les faiblesses internes sont si nombreuses qu'elles expliquent la plupart des faillites. La gestion doit maîtriser les compétences internes de base - connaissances générales et financières, contrôle, communications, supervision du personnel et développement du marché - sinon l'entreprise échouera uniquement en raison du poids de ces problèmes. Au fur et à

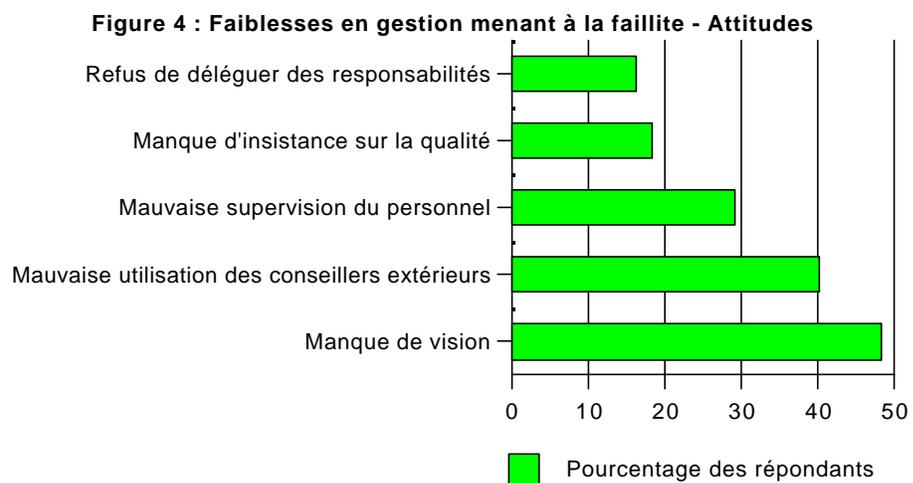
mesure de la croissance de l'entreprise, de nouveaux problèmes surviennent, lesquels sont liés à la complexité accrue d'exploiter une entreprise plus vieille ou souvent plus grande. Les problèmes de gestion, notamment la mauvaise utilisation de conseillers extérieurs, le manque d'attention accordée à la qualité et le refus de déléguer des responsabilités, le départ d'employés clés ainsi que les problèmes personnels du propriétaire-gestionnaire, prennent une importance relativement plus grande qui contribuent à l'échec, au fur et à mesure que l'entreprise vieillit. (Tiré de Baldwin et coll. : *Les faillites d'entreprise au Canada*, 1997)

Dans *Strategies for Success*, Baldwin et coll. (1995) ainsi que Baldwin et coll. (1997a) ont déjà déterminé que de solides compétences en gestion étaient essentielles pour survivre et pour émerger après 13 ans. Les récentes constatations (Baldwin et coll., 1997) présentées dans *Failing Concerns* le confirment : dans le cas de 71 p. 100 des entreprises ayant échoué, des faiblesses tant en matière de gestion générale que de gestion financière sont décrites comme étant les causes principales d'échec - la cause interne de faillite la plus importante, avant le marketing (50 p. 100), la production (30 p. 100), l'innovation (28 p. 100) et les RH (27 p. 100). Cette conclusion générale s'appuie sur trois aspects spécifiques des faiblesses liées aux compétences en gestion.



Comme l'illustre la figure 3, les faillites surviennent principalement en raison du manque de diversité et de profondeur des connaissances des gestionnaires et les auteurs s'entendent sur le fait qu'il en est ainsi particulièrement dans les domaines liés aux finances, au marketing et aux opérations. Les connaissances techniques étaient moins déterminantes dans l'échec, le manque de contrôle (dû au manque d'expérience) a été cité par 45 p. 100 des répondants comme un facteur. Les faiblesses en gestion, au niveau de la capacité d'adaptation, de la souplesse, de la communication et de l'initiative, ont été mentionnées comme des sources d'échec par le quart des entreprises qui n'ont pas réussi.

Les résultats présentés jusqu'ici, commencent à laisser entrevoir l'importance des « compétences générales », comme le confirme la figure 4, qui décrit les faiblesses en gestion liées à des attitudes et à des caractéristiques. Bien que la qualité ait été perçue comme étant essentielle à la croissance et à la survie, dans d'autres études menées par Baldwin et coll. (1994) et par Johnson et coll. (1997) il ne s'agit d'une cause d'échec que dans le cas de 17 p. 100 des faillites. Le fait que la gestion refuse de déléguer des responsabilités n'a pas été considéré comme un facteur, mais il s'agissait manifestement d'une cause plus importante dans le cas de la catégorie des plus petites entreprises (entre un et neuf employés).



Même si on a montré que le manque de connaissances était un problème majeur, souvent, ce problème n'était pas reconnu ni résolu : les entreprises en échec négligeaient d'obtenir des services de professionnels de l'extérieur, pour combler les lacunes au niveau des connaissances. La supervision du personnel et le manque de contrôle semblent constituer des problèmes qui augmentent avec la grandeur de l'entreprise.

#### ***4. Détermination des compétences en gestion applicables aux petites entreprises***

Dans la présente section, nous tentons de déterminer les principales compétences en gestion essentielles pour les petites entreprises. Cependant, il est tout d'abord très important de souligner le fait qu'une telle détermination ne peut être définitive et sans équivoque.

*Attention, lecteur!*

- C le secteur des PME est vaste et hétérogène; du stand à hot dog à la dernière entreprise « point com »; de la petite boutique familiale aux entrepreneurs adolescents millionnaires
- C les PME varient aussi de par leur grandeur, des propriétaires-exploitants individuels, des « microentreprises », en passant par différentes grandeurs, jusqu'à (selon certaines définitions) 250 employés ou même plus
- C la question de *l'étape du développement* est étroitement liée à la grandeur; la maturité, le degré de perfectionnement et l'ampleur du marché font appel à des séries de compétences plus raffinées et nombreuses
- C les PME varient énormément selon l'industrie auxquelles elles appartiennent (et l'intensité des connaissances; « vieille économie/nouvelle économie », etc.) et selon le lieu où elles se situent
- C par conséquent, les besoins et le déploiement des différentes compétences en gestion vont varier énormément et il serait hasardeux de faire des généralisations ou de tenter d'établir des groupes de compétences ou des compétences « génériques »
- C cependant, on a fait un certain nombre de tentatives visant à définir des groupes de compétences clés applicables aux petites entreprises et elles devraient être résumées

### *Diverses approches*

Notons qu'il existe une toile sémantique plutôt complexe lorsqu'il s'agit des différentes dimensions et des différents aspects de la gestion. On pourra trouver les termes suivants :

- C « savoir »
- C « connaissances »
- C « compétences »
- C « attitudes »
- C « caractéristiques »
- C « instincts »

Par ailleurs, « entrepreneurship » et « esprit d'entreprise » sont souvent des caractéristiques distinctes de ce que le présent document définit comme les compétences en gestion applicables aux petites entreprises. Nous choisissons de ne pas plonger le lecteur dans ce débat animé. Nous préférons simplement noter que, dans certains cas, il peut être approprié de faire appel à une autre terminologie que celle d'ensembles de « compétences ». Souvenez-vous, à la section 3, ci-dessus les données puissantes de Baldwin sur les faillites qui mettent l'accent sur l'insuffisance des divers aspects des « connaissances » de la gestion - leur diversité et leur profondeur. Plus loin, lorsqu'il sera question des compétences en gestion et des attributs plus perfectionnés à exploiter aux étapes plus avancées du développement de l'entreprise, les « caractéristiques », les « attitudes » et la « culture » de la gestion seront importants. Pour le moment, nous notons que « compétences » semble être le mot privilégié dans l'élaboration des politiques, dans le secteur public et dans le secteur privé au Royaume-Uni, et il est utilisé dans les récents travaux d'un éminent chercheur Canadien dans ce domaine (Gasse, 1997). Ce qui suit constitue simplement un ensemble d'approches qui insistent sur des aspects différents et qui diffèrent par la terminologie employée. On espère que les lecteurs auront ainsi un aperçu de l'éventail des réflexions récentes. Il revient à chaque lecteur de choisir l'aspect particulier et la terminologie qui lui paraissent les plus positives et/ou de construire sa propre vision hybride. Voici les variantes proposées :

Cadre 1 : Cadre pour les compétences en gestion, les normes de compétences et les lignes directrices pour le propriétaire, l'exploitant ou l'entrepreneur d'une petite entreprise  
Préparé pour le comité directeur des conseils sectoriels par Robert Dénommé et associés, 1995

*Blocs de compétences*

1. Planification d'entreprise
2. Marketing/ventes/service
3. Planification financière
4. Gestion des ressources humaines
5. Opérations commerciales
6. Professionnalisme
7. Automatisation (technologie)
8. Sensibilisation de l'industrie
9. Le cycle de l'entreprise
10. Valeurs d'entrepreneurship

Cadre 2 : Guide de compétence pour le propriétaire/exploitant d'une petite entreprise  
comité directeur des conseils sectoriels et DRHC 1997

**A. Professionnalisme**

1. Montrer des compétences professionnelles
2. Communiquer efficacement

**B. Planification commerciale**

1. Définir les termes relatifs à la planification commerciale
2. Évaluer la situation d'une entreprise
3. Mettre en œuvre un plan d'affaires
4. Décrire des alliances stratégiques

**C. Finances**

1. Préparer un budget
2. Gérer la comptabilité et le contrôle des liquidités

**D. Marketing**

1. Préparer un plan marketing
2. Utiliser des activités promotionnelles

**E. Gestion des ressources humaines**

1. Évaluer le plan de ressources humaines
2. Engager des employés
3. Former des employés
4. Gérer le rendement des employés
5. Congédier/mettre à pied des employés

**F. Opérations**

1. Gérer le fonctionnement du bureau
2. Gérer le risque
3. Gérer les produits et services
4. Gérer des projets

**G. Ventes et service**

1. Maintenir une image commerciale positive
2. Gérer les produits et services

Cadre 3 : Compétences de base en gestion (Gasse 1997)

- C VISION : Positionnement/adaptation, planification stratégique/mises en œuvre
- C PERSONNES : Leadership/participation/communications, apprentissage/formation
- C OPÉRATIONS : Organisation, gestion/prise de décision
- C RESSOURCES : Habileté cognitive/information, capacités de financement
- C STRATÉGIES : Capacités techniques, entrepreneurship/innovation, parts de marché et taux d'exportation

Comme on l'a vu, le concept des « compétences » en gestion est le point central des politiques adoptées au Royaume-Uni. Ainsi que le décrivent Johnson et Winterton (1999), la définition de compétence professionnelle fournie par la Manpower Services Commission (MSC) et adoptée par le programme *Investors in People* (1995) s'énonçait comme suit : « capacité d'exécuter le travail, dans le cadre d'une occupation donnée, selon les normes exigées par l'emploi ». Cependant, la définition incluait aussi la « maîtrise de compétences et la compréhension » et des « aspects de l'efficacité personnelle ». Cette définition de la compétence a été adoptée par la suite en tant qu'approche officielle du ministère de l'Emploi pour définir les normes professionnelles en tant que « description de ce qu'une personne qui travaille dans un milieu professionnellement donné devrait être en mesure de faire (...) et d'en faire la démonstration » (Training Agency, 1988: 5, 1989; Employment Department et NCVQ, 1991).

En 1988, une Management Charter Initiative (MCI) a été lancée comme instrument du forum national pour le développement de la gestion et l'éducation, en prolongement de cette approche. Un ensemble de normes de gestion a été élaboré pour faire suite au nouveau cadre national de qualification professionnelle, (NVQ) avec quatre niveaux :

- C MIS : Gestion de supervision
- C M1 : Gestion au premier échelon
- C M2 : Gestion intermédiaire
- C M3 : Haute direction

Comme le montre le cadre 4, le niveau de gestion de base défini dans ces normes nationales pose sept différents rôles clés.

Cadre 4 : Rôles clés pour la gestion de base	
Normes de gestion tirées de la Management Charter Initiative du Royaume-Uni	
C	gérer des activités
C	gérer des ressources
C	gérer les personnes
C	gérer l'information
C	gérer l'énergie
C	gérer la qualité
C	gérer les projets

La chaîne de supermarchés Safeway, qui a introduit les systèmes et les processus HD basés sur la compétence avant l'élaboration des normes MCI offre un exemple de l'approche basée sur la compétence. Dans les années 1980 on a développé une stratégie pour « veiller à ce que les employés et les employés potentiels soient jumelés à des qualifications spécifiques basées sur la compétence et ce, pour chaque emploi » (Stringfellow, 1994: 293). Les douze « aspects de la gestion » définis ont été appelés plus tard des « compétences ».

- C analyse de problème
- C résolution de problème
- C planification et organisation
- C délégation
- C contrôle de la gestion
- C leadership
- C compétences en relations humaines
- C efficacité personnelle
- C communication verbale
- C communication orale
- C tolérance au stress

### ***5. Les étapes du développement et les compétences correspondantes nécessaires***

La notion de développement en étape semble intuitivement acceptable et elle remonte, dans la tradition universitaire, au classique d'Edith Penrose (1959) sur la théorie de la croissance de l'entreprise (*The Theory of the Growth of the Firm*). Le commencement du cycle de vie est habituellement appelé pré-démarrage. Nombreux sont ceux qui ont songé à la possibilité de commercialiser une marotte ou une idée qu'ils affectionnaient particulièrement (combien le lecteur en connaît-il qui se sont demandés s'ils pourraient réussir comme consultants?). Voilà précisément où en étaient les milliers de personnes touchées par la restructuration, la réduction des effectifs (aussi appelée par euphémisme « rationalisation ») dans le secteur privé et dans le secteur public au début et vers le milieu des années 1990. Ainsi, la phase de pré-démarrage consiste initialement à rêver, puis à envisager un projet de manière plus ou moins sérieuse, avant d'en arriver à décider de « se lancer » et d'explorer de manière plus déterminée les ressources, les possibilités et les besoins. Il est habituellement nécessaire de formuler une vision orientée quelconque, qui se traduit dans les éléments d'un plan d'affaires. Ce dernier fera en général intervenir une certaine évaluation du marché du produit ou service que l'entrepreneur éventuel se propose de lancer et des sources de financement.

Les compétences en gestion auxquelles on peut faire appel à cette étape, tout comme aux autres étapes du développement, sont très variables. Certains entrepreneurs potentiels peuvent avoir une formation formelle en gestion, comme celle qui s'acquiert dans le programme de MBA. D'autres pourront avoir de nombreuses années d'expérience dans le secteur public ou dans le secteur privé, ou dans les deux. D'autres encore n'auront pratiquement aucun savoir-faire de ce genre et ne disposeront que de leurs idées ou d'une invention à peine éclosée, et de leur enthousiasme. Tous vont perfectionner leurs compétences en gestion – à des degrés très variables, bien entendu – par l'action. L'avancement du plan d'affaires dépendra de la compréhension des possibilités offertes par le marché, de la sensibilisation aux besoins financiers, du repérage des technologies pertinentes, des compétences nécessaires, et le plus rapidement sera le mieux. Aux premières étapes, une partie importante du processus, qui se retrouve rarement dans les modes d'emploi, mais qui est revenue souvent dans les entrevues qui ont servi de base au présent document –

consiste à faire une auto-évaluation, ou un « examen de conscience » :

- C suis-je fait pour cela?
- C ai-je ce qu'il faut?
- C ai-je la motivation, l'ambition, la vision, l'intuition, la créativité nécessaires?
- C ai-je ou puis-je obtenir les compétences et les ressources?

Les étapes subséquentes peuvent être les suivantes :

- C le démarrage véritable (souvent, ces jours-ci, il s'agit de la constitution d'une société dérivée de la société-mère, d'une université ou d'un gouvernement, ou encore d'un laboratoire du secteur privé et ce démarrage est parfois facilité par un « incubateur » de petite entreprise)
- C survie
- C première croissance
- C expansion/maturité/formalisation
- C perspective mondiale/marchés d'exportation

Il est tentant, particulièrement pour les universitaires, de prendre une telle progression comme un axe d'une matrice, l'autre étant constitué des divers éléments d'un ensemble de compétences en gestion --finances, marketing, production, R-D, ressources humaines, etc. Chaque cellule représente alors évidemment les types et les niveaux de perfectionnement des compétences en gestion nécessaires à chaque étape du développement. Il existe de nombreux modèles de ce type dont certains sont décrits ci-après. Il faut toutefois souligner que ce sont *simplement* des modèles --les généralisations stylisées d'observations empiriques d'exemples d'entreprises présentant des caractéristiques très différentes. Ils peuvent être utiles comme guides ou comme cadres généraux, mais ils ne doivent pas être considérés nécessairement comme une voie à suivre à la lettre.

En réalité, autrement dit, les étapes fusionneront et se chevaucheront. Certaines peuvent être sautées --certaines entreprises rechercheront des marchés étrangers dès le départ, alors que d'autres ne le feront qu'après avoir établi une solide base dans leur propre pays; certaines arriveront sur le marché sur la base de leur supériorité technologique, alors que d'autres devront se familiariser avec la technologie et ainsi de suite. Et la progression au long des différentes

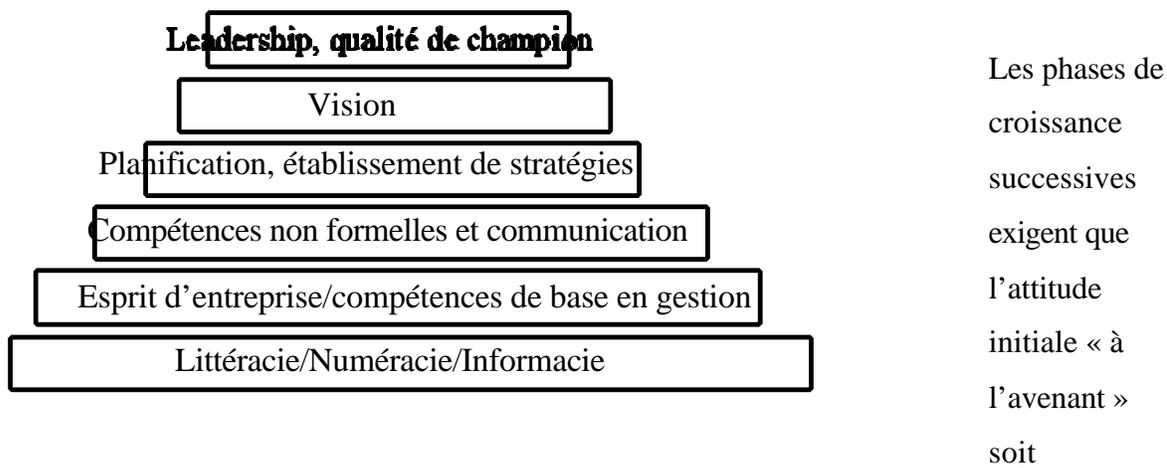
étapes ne manquera pas de connaître des heurts. Les principaux informateurs qui ont contribué à la rédaction du présent document parlaient souvent de « percée » ou de seuils qu'ils ont dû surmonter -- les incertitudes et les discontinuités sont la règle.

Néanmoins, le potentiel évocateur des modèles d'étapes peut se révéler utile et en voici certains.

### *La pyramide des compétences en gestion*

Tout d'abord, rappelons la pyramide des compétences en gestion de Newton (1995) et invoquons-la, sous forme modifiée, dans le contexte des étapes du développement. Dans la figure 5, en commençant par la base de la pyramide, on suppose l'existence d'un éventail de compétences de base. Il faut au moins avoir un niveau fonctionnel de base en littéracie, en numéracie et en « informacie » – il est en effet difficile de survivre dans l'économie du savoir sans ces capacités. De nombreux entrepreneurs potentiels ont superposé sur cette base, certaines compétences techniques qui deviennent souvent leur « carte de vente ». L'application de telles compétences exige, à la prochaine étape, un instinct et une attitude d'entrepreneur et l'application de certaines compétences de base en gestion à la préparation d'un plan d'affaires. Les compétences en communication prennent alors une importance primordiale a) pour obtenir un financement auprès des investisseurs en capital de risque ou des agents de prêt et b) pour convaincre des clients éventuels des mérites de son produit ou service c) pour s'adjoindre des personnes clés d) pour obtenir les meilleurs avis qui soient et e) pour nouer des partenariats et des alliances.

Figure 5 : Hiérarchie des compétences et traits caractéristiques de gestion



graduellement remplacée par une certaine formalisation, standardisation, par des politiques, des routines et des procédures. La planification formelle et l'élaboration de stratégies deviennent des éléments plus importants de l'ensemble des compétences en gestion. Puis, lentement peut-être, les morceaux commencent à s'imbriquer les uns dans les autres et la vision devient importante : comme cette entreprise se voit-elle; quelle est sa mission et quel est son mandat; quel type de climat et de culture d'entreprise veut-on établir? Finalement, les traits de gestion qui cimenteront le tout sont le leadership et les qualités de champion –donner le ton, montrer l'exemple et soutenir la cause.

#### *Le modèle de Gasse*

Une autre approche un peu plus traditionnelle est employée par Yvon Gasse (1997) qui, comme on l'a vu ci-haut, a défini cinq domaines ou dimensions de compétence fondamentale en gestion : vision; gestion des personnes; activités; ressources; stratégies. Ces domaines se répartissent en diverses « compétences en entrepreneurship/gestion », qui sont déployées aux diverses étapes du cycle de développement de l'entreprise. Il s'agit des suivants :

- C relations interpersonnelles, leadership, communication, délégation et encadrement
- C gestion financière
- C capacité technique
- C compétence organisationnelle
- C planification stratégique

C entrepreneurship

C innovation

Les quatre étapes de développement du modèle de Gasse sont les suivantes.

1. L'étape du démarrage/survie

Dans l'échantillon de Gasse, la plupart des entreprises à cette étape étaient des entreprises possédant un produit unique, dont le marché était local, limité. La structure organisationnelle avait tendance à être informelle, la planification ne s'étendait pas au-delà d'un horizon d'un an et le plan d'affaires restait le principal outil de gestion.

1. Première étape de croissance

La gestion des entreprises à cette étape était centralisée et le plan financier était devenu un important outil de gestion. Certaines procédures semi-formelles avaient été introduites, mais le style de gestion restait surtout axé sur l'entrepreneurship. On avait investi dans l'usine et dans l'équipement, dans la R-D et dans les stocks. Les produits et les services ont été élargis et des activités d'exportation avaient commencé. Les principaux défis consistaient à maîtriser la croissance et à garder le contrôle. On avait généré des profits et ils étaient, avec le financement public, la principale source de fonds.

3. Expansion/Transition

Cette étape est caractérisée par des profits qui augmentent régulièrement et par des investissements substantiels dans l'équipement, les installations, le marketing et la R-D. La structure organisationnelle est plus fonctionnelle, articulée autour des produits ou des marchés. La gestion est de plus en plus décentralisée, grâce à la délégation des pouvoirs, ce qui réduit la participation de l'entrepreneur aux activités et à l'administration. Le marketing vise notamment des marchés d'exportation étendus et des gammes de produits nouvelles ou modifiées. Saisir des occasions stratégiques et conserver le contrôle, la motivation et l'engagement constituent les principales préoccupations des entrepreneurs.

4. Maturité/Administration rationnelle

Cette étape se caractérise par des procédures plus formelles et par une stratégie de marché axée sur la différenciation des produits/services ainsi que sur la combinaison des produits/services. La structure est décentralisée et les entrepreneurs consacrent plus de temps à la prise de décisions stratégique et moins de temps aux activités quotidiennes. Le maintien et

la défense de sa position sur le marché est un objectif majeur. La préoccupation relative à la productivité se traduit par des dépenses relatives à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction du coût du produit.

#### *Un modèle du CNRC<sup>1</sup>*

Ce modèle, reproduit dans la figure 6, comprend une matrice 7x5 dans laquelle les rangs représentent sept aspects principaux des compétences en gestion et les colonnes, cinq étapes de développement. À cet égard, ce modèle est identique aux modèles classiques des étapes du développement des entreprises. Comme il s'explique de lui-même en grande partie, seuls quelques commentaires descriptifs s'imposent. En bref, les étapes successives se caractérisent par un degré accru de perfectionnement et de professionnalisme. Prenons, par exemple, le continuum de gestion. À l'étape du pré-démarrage, il faut une vision, de la motivation et un minimum de sens des affaires. En mode démarrage, l'entrepreneur doit

---

<sup>1</sup> Nous disons « un » modèle du CNRC. Les agents et la gestion du CNRC ont accumulé une vaste expérience dans le domaine de l'aide aux petites entreprises et connaissent bien la nature hétérogène des petites entreprises, ainsi que leur expérience très variable au niveau du développement.

Figure 6 : Cycle de développement de l'entreprise

	Pré-démarrage	Démarrage	Étape 1 <i>(Ventes initiales - Revenus/équilibre non atteint)</i>	Étape 2 <i>(Revenu/équilibre atteint)</i>	Croissance <i>(Revenus/Profits ou stabilité)</i>
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>C concept de l'entreprise</li> <li>C construction du plan d'affaires (comprend l'étude de marché)</li> <li>C évaluation de la viabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C évolution du plan d'affaires</li> <li>C mesurer, évaluer, modifier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C mesurer, évaluer, modifier (rétroaction du marché)</li> <li>C les priorités sont le marketing, le financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C diversité de la base de produits/services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C concrétiser les occasions offertes par le marché</li> <li>C croire le plus tôt possible</li> </ul>
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>C doit être visionnaire</li> <li>C initiative/motivation</li> <li>C certain sens des affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C chef de file possédant de vastes compétences en affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C Conseil/conseillers bien établis</li> <li>C position clé - ventes/marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C davantage de gestionnaires professionnels</li> <li>C position clé - finances (niveau junior c.-à-d. CGA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C directeur exécutif professionnel (l'entrepreneur pourrait jouer ce rôle ou conserver son rôle antérieur lié au marketing ou de nature technique)</li> </ul>
Finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>C plan financier (si nécessaire)</li> <li>C soutien personnel (\$)</li> <li>C services professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C capital de démarrage</li> <li>C plan financier détaillé (si nécessaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C capital de travail, accès au capital</li> <li>C investisseurs privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C investisseurs de capital-risque</li> <li>C dette bancaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C directeur financier professionnel</li> <li>C finances plus perfectionnées</li> <li>C large spectre de capital (fonds de capital-risque, etc.)</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>C réseautage/établissement de relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C plan de marketing &amp; mise en oeuvre</li> <li>C essai pilote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C mise en oeuvre, percée initiale du marché</li> <li>C veille du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C consolider la position</li> <li>C accroître la part du marché</li> <li>C vérifier les nouveaux marchés/produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C nouveaux marchés et produits</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>C trop tôt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C infrastructure</li> <li>C procédés/procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C cohérence dans la livraison des produits, améliorer la qualité</li> <li>C développement de l'infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C volume plus élevé</li> <li>C formaliser les systèmes et les procédés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C étalement géographique, notamment pour la distribution et les ventes</li> </ul>

Ressources humaines	C définir un ensemble de compétences	C compétences requisés C comment recruter C exigences /politiques gouvernementales	C scénario pour « éteindre des feux » C effort d'équipe C principale tâche : recrutement C loyauté des employés	C « entretien » C responsabilités fonctionnelles C principales tâches : formation/mise à niveau	C « prévention » C délimitation mûre des rôles et responsabilités C principale tâche : structuration, planification, développement
R-D	C développement de produits C définition du produit	C raffinement /modification C essai pilote	C parachèvement C mise au point de la prochaine génération	C incorporation de la rétroaction des clients C modifier/changer les produits	C niveau d'intégration plus perfectionné pour la rétroaction des clients et la modification/le changement des produits

Source : Programme d'aide à la recherche industrielle, Conseil national de recherches du Canada

faire preuve de leadership et exercer des compétences de base en affaires. Au cours de la prochaine étape, les entrepreneurs doivent s'adjoindre des conseillers ayant un sens aigu des affaires. Par la suite, ils engagent des gestionnaires professionnels et un comptable. Ensuite, ils nomment un directeur exécutif professionnel. De la même façon, la fonction RH passe de la détermination des compétences de base nécessaires et de la manière de les obtenir, à la création d'équipes, de politiques et de procédures visant à récompenser, à motiver et à retenir le talent, puis à la délimitation des fonctions et des responsabilités, au perfectionnement et à la formation des RH, à la planification de carrière, etc. Des voies analogues de perfectionnement progressif, de formalisation et de professionnalisme peuvent être observées pour les autres éléments de l'ensemble de compétences en gestion.

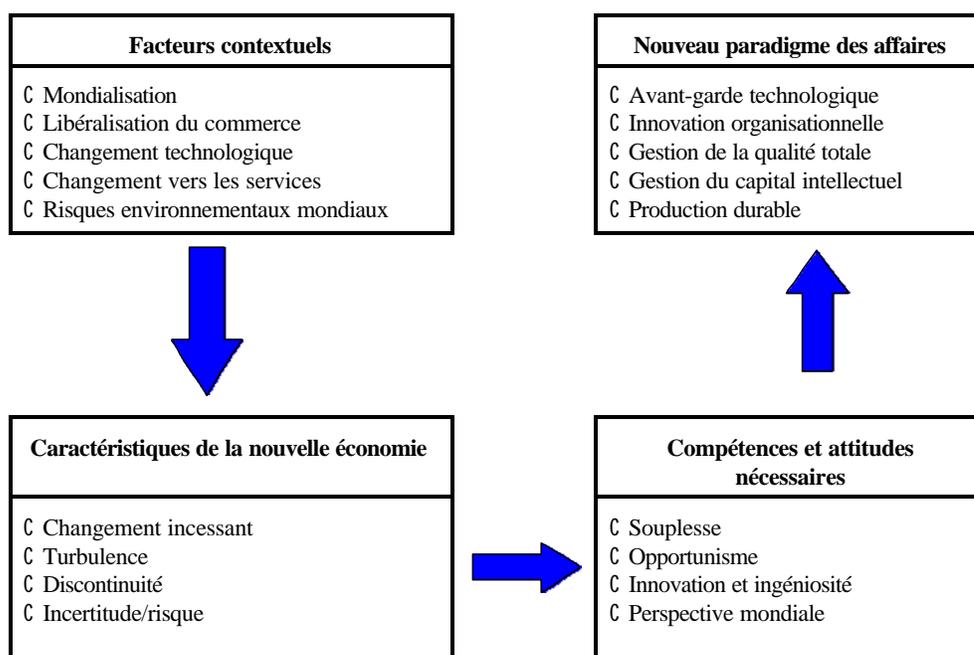
#### *Un nouveau modèle*

Dans la présente sous-section, un nouveau modèle théorique de contingence est présenté pour insister sur les défis de gestion que présentent le tissu de réalités contextuelles de l'économie du savoir, les caractéristiques de la nouvelle économie émergente, la gestion des traits et des attitudes qui sont exigées et certaines des stratégies de gestion innovatrices qui composent ce que nous avons appelé *un nouveau paradigme des affaires*.

La thèse de base avancée dans la présente section consiste à dire que la puissante confluence des forces qui évoluent dans l'économie du savoir exigent une certaine série de réponses de la part de divers joueurs – individus, entreprises et institutions diverses, notamment les gouvernements. Comme nous nous concentrons principalement sur les compétences en gestion, nous concentrons aussi nos réponses au niveau de l'entreprise. Le modèle illustré dans la figure 7 donne à penser qu'une série de forces contextuelles de l'économie du savoir se manifestent à travers certaines caractéristiques stimulantes qui, à leur tour, rendent nécessaire l'acquisition de certaines compétences et attitudes par les gestionnaires d'entreprises. Ainsi, par exemple, de la souplesse (et de l'« agilité », dans le jargon à la mode) sont nécessaires pour réagir rapidement aux occasions qui émergent. L'opportunisme est accentué par un balayage et un réseautage constants, qui doivent de plus en plus transcender les frontières nationales pour témoigner d'une ouverture sur le monde. Une fois que les occasions et les défis ont été perçus, ils doivent être traités avec ingéniosité, créativité et innovation. L'acquisition et le développement de ces compétences,

attitudes et instincts doivent, à leur tour, être facilités par un cadre ou une stratégie, que nous appelons « nouveau paradigme des affaires » .

Figure 7 : Évolution du nouveau paradigme : réponses aux défis de l'économie du savoir



Comme on peut le voir dans le coin supérieur droit de la figure, ce nouveau paradigme comporte plusieurs éléments. Une stratégie d'affaires gagnante dans l'économie du savoir basée sur l'innovation donne beaucoup d'importance à la quête et au maintien de l'avant-garde technologique, for exemple. Deuxièmement, des innovations organisationnelles complémentaires se renforçant mutuellement, sont nécessaires pour concrétiser le potentiel de la technologie « sûre ». Troisièmement, compte tenu des rigueurs des marchés mondiaux hautement discriminatoires qui exigent des produits sur mesure, uniques et variés, il faut une certaine variante de la GQT pour satisfaire le marché. Ensuite, la production, la gestion et l'effet de levier sont les clés de l'innovation dans l'économie du savoir. Les travailleurs du savoir constituent un facteur de production de plus en plus important. Le capital intellectuel et d'autres actifs incorporels (par

exemple les « actifs d'image » comme la bonne image corporative et l'image « écologique ») sont de plus en plus valorisés explicitement par le marché -- comme le montrent des estimations récentes de l'attestation  $q$  de Tobin<sup>2</sup>. Enfin, on reconnaît de plus en plus que dans l'urgente et incessante quête de nouvelles efficacités, de nouvelles innovations et pointes technologiques, divers éléments de la production durable ou « éco-efficacité » ont des effets salutaires sur le rendement de l'entreprise -- tout en étant complémentaires d'autres éléments de la nouvelle stratégie d'affaires. La pointe technologique, l'innovation organisationnelle et la GQT, par exemple, complètent clairement l'accent mis sur la production durable. Il en est de même pour certains éléments de la gestion du capital intellectuel. C'est par exemple le cas, lorsqu'on favorise l'apprentissage organisationnel, conformément à ce que Argyris et Schon (1978) ont appelé le double apprentissage, et qu'on examine non seulement les manifestations immédiates d'un problème, mais aussi les buts, principes et activités de l'entreprise. L'acquisition et la motivation des travailleurs du savoir et l'emploi d'équipes inter-disciplinaires concordent clairement avec la poursuite de la production durable.

Il en résulte une série de *Compétences en gestion pour l'économie du savoir*

- C utilisation d'Internet et commerce électronique
- C normes de qualité : série 150 et au-delà
- C « compétences générales »/le « facteur charme »: relations personnelles/motivation/leadership/champions/compétences en présentation/persuasion
- C compétences en exportation : transcender les frontières nationales; comprendre d'autres cultures et d'autres langues
- C gérer le capital intellectuel : les travailleurs du savoir (« cols dorés ») vibrent à un autre diapason; obtenir, conserver, motiver
- C éco-efficience : « réussir en faisant bien »

## **6. Certains aspects de l'offre et de la demande**

---

<sup>2</sup>D'après le prix Nobel d'économie James Tobin, de Yale. Il s'agit du ratio de la valeur sur le marché par rapport au coût de remplacement du capital. Pour de nombreuses entreprises à forte concentration de savoir, le ratio est de 10:1 de plus.

La question de l'offre et de la demande des compétences en gestion applicables à la petite entreprise a été traitée dans une certaine mesure dans Newton (1995). Plutôt que de réexaminer cette étude, la présente section survole simplement certains autres faits à considérer. Le premier point principal consiste à dire que notre observation antérieure reste valide : de nombreuses petites entreprises ne savent tout simplement pas ce dont elles ont besoin. Parfois, elles interprètent mal la nature de leurs problèmes et en viennent à la conclusion erronée que la solution magique réside dans l'injection de nouveau financement, ou dans une « solution technologique ». Dans certains cas, elles ne se rendent compte de leur manque de compétences en gestion que lorsqu'il est trop tard –rappelons la constatation de Baldwin et coll. (1997), dans la section 3, ci-haut, selon laquelle de nombreuses entreprises ayant fait faillite n'avaient pas réussi à obtenir les compétences nécessaires pour combler leurs lacunes. On peut supposer que, dans de nombreux cas, les carences n'ont pas été décelées à temps.

Le diagnostic est important. Nous ne reprendrons pas la discussion traitant des outils diagnostiques qui se trouve dans Newton (1995). Pour le moment, il suffit d'observer que le diagnostic et l'évaluation sont des conditions préalables essentielles aux services étendus de consultation qu'offrent des établissements tels que le réseau des centres d'entrepreneurship, la Banque de développement du Canada, le CNRC, CMA Canada, etc. De nombreux outils d'auto-diagnostic existent, du Plan d'affaires interactif perfectionné des centres de services aux entreprises du Canada d'Industrie Canada, à l'outil convivial appelé Build Your Own Business du site Web de la petite entreprise de la société de développement économique de Kingston .

L'auto-diagnostic peut aussi se faire à l'aide de l'approche susmentionnée employée par le programme Investors in People du R.-U. Il s'agit essentiellement d'une liste de vérification des compétences, caractéristiques et attitudes liées à un certain nombre de domaines de gestion clés. Le gestionnaire passe simplement en revue la liste en s'auto-évaluant sur une échelle de 1 à 10. La prochaine étape consiste à déterminer, au moyen d'une analyse comparative, de réseautage et d'autres analyses, quelle est la meilleure pratique dans chacun des domaines. La comparaison permet de repérer des lacunes, des priorités et des mesures à prendre. Il ne fait donc pas de doute que la capacité d'auto-évaluation et d'évaluation continues, ainsi que les activités connexes de

surveillance, d'analyse comparative et de détermination des meilleures pratiques constituent elles-mêmes des compétences précieuses pour les gestionnaires des petites entreprises.

Maintenant, pour donner un nouvel éclairage à la demande, sur le marché des compétences en gestion applicables aux petites entreprises, voici certains résultats d'une enquête consistant à demander essentiellement aux entrepreneurs potentiels et aux « types de petites entreprises » ce qu'ils attendent des cours sur l'entrepreneurship et la petite entreprise? Au cours de cette enquête, dont fait état Pretorius (1996), on a interrogé des étudiants inscrits au baccalauréat en commerce, à la maîtrise en administration des affaires, à des entrepreneurs et à des gens d'affaires, à des universitaires et à des membres du grand public, en Afrique du Sud, en Russie et en République d'Irlande. Les résultats sont très intéressants.

Tableau 3 : Sujets privilégiés pour un cours sur l'entrepreneurship

Rang	Sujet	Répondants
1	Lancer une nouvelle entreprise	398
2	Repérer les occasions d'affaires	368
3	Penser de manière créative (et concrétiser ses idées)	321
4	Développement du leadership	210
5	Gestion financière pour la petite entreprise	196

Ce que les répondants considèrent *inapproprié* est aussi révélateur :

Tableau 4 : Sujets ne convenant pas à un cours sur l'entrepreneurship

Rang	Sujet ne convenant pas	Répondants
1	Droit des affaires	307
2	Analyse et interprétation des états financiers	215
3	Aspects relatifs à l'impôt sur le revenu	210
4	Gestion de la main-d'oeuvre	208

5	Finalisation des contrats	157
6	Responsabilité sociale des entrepreneurs	157

Les répondants ont aussi affirmé (74 %) qu'il devrait y avoir une différence entre les cours sur l'entrepreneurship et les cours sur la gestion des petites entreprises, les premiers étant plus concentrés sur la créativité, l'innovation et le démarrage.

Maintenant, du côté de l'offre, rappelons les programmes et établissements décrits dans le chapitre 3 de Newton (1995). Il s'agit notamment de divers programmes fédéraux, approches sectorielles nationales, programmes régionaux, cours collégiaux et universitaires, stages co-op et autres, consultants, partenariats universités-entreprises, collèges privés spécialisés en affaires, etc.

Les centres universitaires d'entrepreneurship dont le nombre, comme le décrit Menzies (2000), atteint maintenant 32 établissements situés dans des grandes villes canadiennes, d'un océan à l'autre constituent un autre important arrangement non décrit dans l'étude antérieure. L'un des premiers est celui de Memorial (établi en 1978) et le plus récent est celui de Bishop (1998).

Voici certaines activités des centres d'entrepreneurship mentionnées par Menzies.

- C Développement de programmes d'études en entrepreneurship
- C Certificat en entrepreneurship et cours menant à l'obtention d'un diplôme
- C Accueil d'entrepreneur en résidence
- C Réalisation et publication de recherche universitaire
- C Rédaction d'études de cas
- C Éducation en entrepreneurship au moyen de cours de formation de durée variable et parfois dans le cadre de contrats avec le secteur public
- C Études en entrepreneurship menant à l'obtention d'un certificat et de crédits de cours
- C Source d'information pour les membres de la communauté intéressés à lancer une nouvelle entreprise ou déjà engagés dans cette voie
- C Services de consultation (y compris la préparation d'un plan d'affaires), d'orientation, de mentorat et de réseautage pour le lancement d'une entreprise et les premières étapes de la

croissance

- C Présentation d'ateliers ou de séminaires sur la création et la planification de nouvelles entreprises
- C Incitation à former des partenariats d'affaires
- C Aide fournie aux nouvelles entreprises, particulièrement à l'intention des femmes aspirant à devenir des entrepreneurs
- C Organisation et tenue de conférences sur l'entrepreneurship
- C Éducation, information et consultation à distance sur le WWW à l'intention d'une communauté plus vaste
- C Réalisation d'études de marché pour les nouveaux entrepreneurs ou les aspirants entrepreneurs
- C Coordination et diffusion d'information au sujet des programmes gouvernementaux à l'intention des entrepreneurs
- C Organisation et coordination de programmes de mentorat
- C Exploitation d'un incubateur

Il est donc clair qu'on reconnaît de plus en plus la nécessité d'une réponse institutionnelle encourageante. Pour ce qui est des programmes gouvernementaux, le *Guide des services et des programmes du gouvernement du Canada à l'intention de la petite entreprise (2000)* est un outil de référence précieux qui fournit aux gestionnaires de petites entreprises de l'information (y compris des sites Web) sur les sujets suivants

- C principaux services de soutien et d'information
- C financement
- C exportation
- C exigences fiscales
- C RH
- C gestion et perfectionnement des compétences
- C science, technologie et innovation
- C inforoute
- C législation pertinente
- C marchés publics

Examinons maintenant quelques autres joueurs institutionnels dont les approches sont intéressantes et pertinentes

Pour commencer, on compte le CNRC dont le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) est reconnu dans le monde entier. Son réseau de quelque 200 conseillers en technologie industrielle aide les petites entreprises à commercialiser des idées et des inventions en leur offrant des conseils sur les technologies ainsi que les éléments d'affaires complémentaires qui assureront leur viabilité. Le CNRC offre aussi un programme d'entrepreneurs qui aide particulièrement à combler le fossé entre l'innovation technologique des chercheurs et le monde des affaires. Il présente donc un programme de formation en entrepreneurs de 7 jours, sur la création d'une entreprise basée sur la technologie, pendant plusieurs semaines. Des séances sont présentées par une trentaine d'experts. L'aspect *mentorat* est particulièrement intéressant.

Les participants peuvent choisir d'être jumelés à un mentor –un professionnel qualifié qui les aide à comprendre les séances et qui les guide dans la préparation de leur analyse de rentabilité.

Certains des mentors sont des conseillers en technologie industrielle du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) et d'autres proviennent ou bien du milieu des affaires ou bien de l'entreprise/bureau de transfert de la technologie du participant. Les mentors sont soigneusement choisis par le Bureau de l'Entrepreneurs d'après l'information fournie lors de l'inscription du participant, ce qui permet de s'assurer qu'ils comprennent la technologie et tout le potentiel qu'elle offre. Le mentor aidera et conseillera le participant pour lui permettre d'élaborer un plan d'action et son analyse de rentabilité, ainsi que pour déterminer quelles sont les sources d'information sur les marchés et d'autres données, et pour analyser l'information.

Ensuite, le centre d'entrepreneurs de la société de développement économique d'Ottawa est un exemple des nombreux autres centres analogues qu'on retrouve partout au Canada.

Le centre d'entrepreneurs donne accès à une série complète de services d'affaires, dont les suivants :

☐ Centre de ressources en affaires

☐ Documentation papier gratuite sur les questions entourant le démarrage et les questions les plus

fréquentes

- C Séances d'orientation sur le démarrage d'une entreprise
- C Consultations d'affaires
- C Services de consultation de juristes et de comptables professionnels
- C Services technologiques
- C Kiosques d'inscription de nom commercial
- C Liaison avec des mentors d'entreprises
- C Services de consultation financière et de jumelage pour investissement
- C Programme de financement des jeunes entrepreneurs
- C Programmes de formation en ligne
- C Séminaires sur les affaires couvrant une large gamme de sujets

Encore une fois, on insiste sur le mentorat. Coordonné par le centre d'entrepreneurship, le programme de mentorat fournit aux propriétaires d'entreprises existantes un mentorat individuel auprès de propriétaires d'entreprises prospères et de gestionnaires de haut niveau. On évalue les besoins lors d'une consultation avec l'un des consultants du centre qui déterminera si l'entrepreneur est un candidat admissible au programme.

Les candidats qualifiés sont jumelés à un mentor possédant des compétences complémentaires (à condition qu'un tel mentor soit disponible). Pour que leur candidature soit envisagée, ces personnes doivent avoir besoin d'une aide spécialisée dans un domaine d'activité ou se trouver dans une situation critique nécessitant une attention immédiate. Ils doivent aussi offrir un produit ou service « à valeur ajoutée » présentant un potentiel de croissance confirmé d'après l'expansion du marché ou le recrutement. Les personnes choisies sont généralement jumelées pendant six mois. Ce programme coûte 50 \$, ce qui couvre les frais d'administration et de coordination.

Le mentorat est aussi le principal mode de fonctionnement de l'organisation appelée Inno-Centre. L'Inno-Centre sert de catalyseur au démarrage, au développement, à la réussite commerciale et financière des entreprises émergentes du secteur de la haute technologie dont le produit est innovateur et présente un fort potentiel. Depuis sa fondation en 1987, l'Inno-Centre offre à ses

client –des entreprises prometteuses de haute technologie qui ont été soumises à un processus de sélection rigoureux-- un service de développement d'entreprise de deux ans.

Cette *formule exhaustive de mentorat* de type « ingénierie de l'entreprise » et « encadrement de l'entreprise » combine des interventions personnalisées d'un conseiller dévoué et d'une équipe multidisciplinaire expérimentée, ainsi que la participation de membres du milieu scientifique et du milieu des affaires. Les entreprises clientes profitent d'un *programme de perfectionnement des compétences en affaires* et de l'accès au vaste réseau commercial, technologique et financier de l'Inno-Centre. Le soutien que l'Inno-Centre fournit à ses entreprises clientes prend deux formes : un service complet de développement des affaires et l'accès à un prestigieux réseau d'affaires.

Au cours des six premiers mois de l'inscription de l'entreprise au programme, le conseiller désigné, travaillant avec les administrateurs de l'entreprise, élabore un plan d'affaires. Le plan est alors utilisé par l'entrepreneur et l'expert du Inno-Centre pour obtenir un financement. L'équipe multidisciplinaire de l'Inno-Centre aide aussi l'entreprise à planifier les principaux aspects de ses activités, comme la gestion, la production, les finances et le marketing. Cette aide se poursuit pendant les deux années du programme.

En même temps, un conseil consultatif (comité de gestion) est constitué pour l'entreprise. Les membres du conseil consultatif agissent à titre d'experts-conseils en développement d'entreprise, en aidant l'entreprise à définir ses orientations stratégiques.

Les entrepreneurs de l'Inno-Centre ont aussi accès à un programme pratique de développement des compétences axé sur la gestion. Ce programme de perfectionnement comprend des cours, des séminaires, des conférences et d'autres activités.

L'un des principaux éléments du programme est son impressionnant réseau d'affaires. Avec son équipe à temps plein, des conseillers spécialisés, des comités sectoriels, une banque de collaborateurs et de ressources, l'Inno-Centre a construit un réseau de personnes hautement qualifiées et respectées du secteur des affaires et de la haute technologie pour desservir ses

entreprises clientes.

### ***7. Facteurs entravant ou favorisant le développement de compétences en gestion applicables aux petites entreprises***

Cette question a été traitée dans une certaine mesure dans Newton (1995). Elle n'est pas répétée ici. Ses principaux éléments seront très brièvement exposés à titre de point de départ conduisant vers d'autres faits extraits de la documentation récente, d'entrevues d'informateurs clés et d'études de cas.

Premièrement, la réalité veut que la plupart des petites entreprises n'ont ni le temps, ni l'argent, ni l'information ni l'expérience nécessaires pour évaluer leurs besoins de formation et l'accès aux programmes et services requis. L'inexpérience et l'information erronée peuvent conduire à un mauvais diagnostic des problèmes et des besoins. À toutes les étapes du cycle de développement de l'entreprise, l'information constitue une barrière majeure. À l'étape cruciale du pré-démarrage, les difficultés viennent du risque et de l'incertitude. L'information permet de réduire cette incertitude au minimum et d'évaluer le risque avec exactitude. À chaque étape subséquente du développement, il faut de l'information opportune, exacte et pertinente pour évaluer les besoins et acquérir les moyens d'y répondre. Cependant, les entreprises peuvent alors faire face à un autre problème lié à l'information qui vient de l'abondance de fournisseurs potentiels de services largement désordonnés. Comme on l'a mentionné dans l'étude antérieure, il ne semble pas y avoir de pénurie absolue de tels services. Mais quelle est la source qui convient le mieux à mes besoins particuliers? Quelles garanties de qualité me donne-t-on?

L'un des importants manques d'information que les gestionnaires de petites entreprises ont à surmonter vient des liens entre le développement et le déploiement des compétences en gestion, d'un côté, et de leur impact sur le rendement de l'entreprise, de l'autre côté. Les influents et utiles travaux de Baldwin et ses collègues, à Statistique Canada, offrent une plate-forme solide, mais il reste encore beaucoup à faire. Newton (1998) examine la documentation théorique et empirique sur les lieux de travail à haut rendement. Au nombre des indications empiriques, on note la

participation des petites entreprises, au Canada, même si la plupart des travaux portent sur les grandes entreprises. Brièvement, cette recherche montre que la combinaison judicieuse de « groupes » de pratiques de gestion peuvent avoir des effets salutaires sur divers résultats liés au rendement de l'entreprise, notamment sur la productivité, les coûts, la part de marché, la rentabilité, la qualité, la satisfaction de la clientèle, le moral, le roulement, l'absentéisme, la réduction des déchets et le facteur  $q$  de Tobin. Plus récemment, Newton et Magun (2001), ont examiné l'apprentissage organisationnel et la gestion du capital intellectuel en tant que moyens d'améliorer le rendement, en se servant d'études de cas canadiennes.

Toutefois, de telles recherches sont rares. Et jusqu'à ce qu'une large gamme d'indications empiriques permettent de confirmer la sagesse d'un investissement dans les compétences en gestion, le gestionnaire de petite entreprise continuera à se faire réticent à payer de coûteux services ou conseils dont les résultats sont incertains. De nombreux propriétaires de petites entreprises sentent intuitivement qu'il est sensé d'acquérir des compétences, mais ils hésitent à cause du coût pécuniaire direct et en temps. Idéalement, ils devraient être convaincus que l'acquisition des compétences n'est pas seulement un coût, mais qu'il s'agit d'un investissement qui rapporte concrètement.

De même, on exhorte souvent les gestionnaires de petites entreprises à faire une auto-évaluation, à entreprendre une analyse comparative et à déterminer quelles sont les meilleures pratiques. La difficulté consiste ici à obtenir l'information nécessaire pour avoir accès aux outils pertinents, appropriés et peu coûteux. Encore une fois, il existe un éventail impressionnant de sources potentielles et, de plus en plus, les technologies de l'information et des communications les rendent plus accessibles, mais il est parfois difficile de faire un choix informé à cause du manque de normalisation et de coordination.

À plusieurs endroits, le présent document et celui qui le précède font allusion à l'importance vitale des alliances et des partenariats comme mode de fonctionnement des entreprises. De telles liaisons entre les entreprises constituent un moyen essentiel de surmonter les lacunes au niveau de l'information et du savoir. Trop souvent, toutefois, les petites entreprises ne disposent pas de

l'information, de l'expérience ni des compétences nécessaires pour nouer de tels liens et pour en profiter. Et trop souvent, les entreprises débutantes, pauvres en ressources, ont l'impression d'avoir peu à offrir. Paradoxalement, de même que la tâche consistant à faire passer la recherche dérivée des universités au monde des affaires est considérable, il est ainsi tout aussi difficile pour les petites entreprises de « puiser » dans les ressources en savoir et en recherche des universités. Dans le premier cas, les barrières viennent des risques et des incertitudes associés à un « saut dans le vide », du monde familier de la recherche universitaire au monde (souvent) méconnu de la concurrence du marché. Un scientifique ou un ingénieur brillant peuvent très bien ne pas savoir comment fonctionnent les affaires. Dans le second cas, comme on l'a indiqué ci-haut, les barrières s'opposant à la création de partenariats avec les universités viennent simplement d'une mauvaise information et de ressources limitées.

Finalement, au niveau le plus général et fondamental, même si certains progrès ont été réalisés, le Canada a encore beaucoup à faire pour détruire certaines des barrières associées à l'absence relative d'une culture et d'une tradition célébrées d'entrepreneurship. Pendant trop longtemps, ceux qui peuplent les écoles de commerce ont étudié la gestion dans le cadre d'une démarche savante et ils sont rarement descendus de leur tour d'ivoire. L'entrepreneurship, même s'il s'agit d'un sujet intéressant à étudier, était souvent considéré comme quelque chose d'inné –qui ne peut être enseigné : un talent qu'on a ou qu'on n'a pas. De même, les programmes inter-disciplinaires étaient rares. Les scientifiques et les ingénieurs viennent équipés de compétences techniques solides et à jour, mais d'aucune compétence en gestion permettant d'appliquer de nouvelles idées ou innovations. Finalement, la prise de risque (« un jeu de hasard », pour certains) qui caractérise l'esprit d'entreprise, a souvent été considérée par de vastes segments du public avec une certaine méfiance pour ne pas dire avec réprobation. Il reste donc beaucoup à faire avant que des entrepreneurs ne se retrouvent fréquemment au panthéon des héros nationaux du Canada.

Si on se tourne maintenant vers les facteurs et les circonstances qui favorisent le développement des compétences applicables aux PME, ils seront en grand nombre simplement des exemples où les obstacles susmentionnés –mauvaise information, lacunes au niveau des connaissances, contraintes liées aux ressources-- peuvent être facilement surmontés. Ainsi, ce sont principalement

divers arrangements institutionnels qui facilitent l'acquisition d'information et de savoir et rassemblent les ressources.

Le premier de ces éléments est la collaboration entre les entreprises, dans le cadre d'alliances et de partenariats. Cette collaboration peut prendre de nombreuses formes –réseaux pour l'échange d'information, recherche conjointe, entreprises conjointes, formation et perfectionnement partagés, etc. –et elle peut se trouver à divers endroits, par exemple dans des grappes, des technopoles, des parcs scientifiques et ainsi de suite. Certaines grandes entreprises encouragent des « intrapreneurs » à constituer leurs propres entreprises tout en ayant, encore pendant un certain temps, accès aux ressources de la société-mère avant de devenir société dérivée. Certaines organisations privées offrent aux entreprises naissantes divers services de soutien à l'incubation. Parfois, la liaison entre l'entreprise et ses fournisseurs peut être précieuse, car les vendeurs sont souvent prêts à fournir non seulement l'information, mais aussi la formation. Et là où les petites entreprises sont des fournisseurs de grandes entreprises, les premières peuvent être des source de renseignement utile. Toutes ces formes de collaboration sont ainsi des moyens utiles grâce auxquels les gestionnaires de petites entreprises peuvent s'attaquer aux barrières, liées l'information et élargir le champ de leur savoir et de leur expérience. En ce qui concerne les politiques, on est en droit de se demander comment susciter ces circonstances favorables et accentuer les facteurs facilitants. C'est ce qu'on verra dans la prochaine section.

La prochaine forme que peut prendre le partenariat visant à surmonter les obstacles liés à l'information et aux ressources est la relation avec les universités. Ces partenariats peuvent être de deux types fondamentaux. Le premier consiste à établir des liens pour accéder à l'information relative à la recherche scientifique et technologie apparentée, ce qui peut se révéler particulièrement important dans les entreprises de haute technologie, où le fait de rester au courant des recherches les plus récentes peut se traduire par un avantage concurrentiel. Le deuxième consiste à nouer des relations basées sur les ressources professionnelles des écoles de commerce –y compris les types de programmes et de ressources offerts par les centres d'entrepreneurship décrits dans la section 6. Diverses ressources professionnelles (et dans certains cas bénévoles) sont disponibles pour offrir notamment des avis et des conseils, des ateliers, des séminaires, des

conférences, etc. en plus des cours.

L'apprentissage organisationnel est un autre arrangement institutionnel qui favorise le développement et le déploiement des compétences en gestion. La documentation théorique et empirique montre que les entreprises qui, consciemment, de manière déterminée et systématique, créent un climat d'apprentissage ou d'acquisition de savoir continu jouissent d'un avantage concurrentiel (voir, p. ex. Newton et Magun (2001) et Newton (2001)). Ces « entreprises apprenantes » favorisent activement le développement du savoir en tant de mode de fonctionnement. Elles offrent les outils et les pratiques qui facilitent l'innovation et les récompenses qui motivent sa recherche. Lorsqu'un tel climat est instauré dès le début du cycle de développement, l'entreprise peut compter sur un courant continu d'avantages apparentés.

Enfin, l'accès à des avis, des compétences et de l'expérience opportuns et pertinents constitue un facteur efficace pour faire face aux barrières liées à l'information et aux ressources. Les entreprises peuvent considérablement profiter de consultations efficaces avec des conseillers en affaires en qui elles ont confiance --banquiers/spécialistes des finances ou comptables, par exemple-- qui peuvent examiner l'ensemble de l'entreprise, donner une rétroaction ou fournir des plans financiers plus spécialisés.

Dans le contexte de l'accès aux avis, le mentorat présente un intérêt spécial (particulièrement si l'on tient compte de la structure démographique actuelle et prévisible). Faire équipe avec des cadres supérieurs d'entreprises à la retraite et des propriétaires et exploitants de petites entreprises peut se révéler particulièrement utile. L'expérience et le savoir-faire accumulés par un tel groupe (qui peut offrir des consultations contre rétribution ou dans certains cas, gratuitement) peuvent se révéler particulièrement précieux.

### ***8. Considérations relatives aux politiques***

L'analyse qui précède permet d'entrevoir de nombreuses difficultés qu'ont à résoudre les décideurs du secteur public et du secteur privé. Au niveau le plus général, les questions de la

culture d'entreprise, des attitudes du public, ainsi que de la volonté politique doivent retenir l'attention si l'entrepreneurship, ainsi que la gestion des petites entreprises doivent contribuer à l'épanouissement du processus d'innovation dans l'économie du savoir. Disons simplement (même si c'est paradoxal!) que les PME brassent de grosses affaires. Elles continueront à jouer un rôle majeur dans l'économie du savoir. Les décideurs préoccupés par l'innovation, l'amélioration de la productivité, la compétitivité accrue, l'ensemble de la croissance économique et la création d'emplois, feraient bien d'accorder une attention spéciale à ce secteur. Non seulement contribue-t-il beaucoup à l'innovation et à l'activité économique en général, mais il détient rien de moins que la clé de l'avenir. Pour faire une analogie avec le monde du sport, disons que les joueurs des ligues majeures dont les compétences sont attestées gagnent beaucoup d'argent, mais que ce sont ceux des ligues mineures qui constituent notre réserve de talents. Les soins, la meilleure éducation et les meilleurs avis, le meilleur encadrement et mentorat, les installations et l'équipement les meilleurs, voilà clairement ce qu'il faut au secteur des petites entreprises pour élaborer des stratégies d'innovation et de croissance dans l'économie du savoir.

En ce moment, on réfléchit et on écrit beaucoup au sujet du rôle qui convient au gouvernement. Dans quelle mesure une intervention directe est-elle justifiée au niveau des politiques et des programmes destinés aux petites entreprises? Est-ce, comme semble le laisser entendre le conformisme actuel, un rôle de facilitateur, de courtier, d'agent, de catalyseur; de fournisseur d'infrastructure; de créateur et de gardien de lignes directrices et d'un climat sain à l'intention du marché; de créateur et de diffuseur d'information stratégique? (on entend souvent qu'il s'agit d'« aider le secteur privé à faire ce qu'il fait le mieux »). Comme le secteur public est lui-même responsable d'une contribution substantielle à l'ensemble de l'activité économique, à quel point doit-il montrer l'exemple? Comment le secteur public pourrait-il se faire un champion et développer des approches intra-entreprises, unitaires à l'égard de pratiques de gestion innovatrices qui pourraient avoir une application plus large? Lors de l'étude de ces questions, il serait utile pour le lecteur de se reporter aux cinq principes directeurs de la formulation de politiques énoncés dans Newton (1995). Pour le moment, on avancera simplement qu'en pratique, les questions qui précèdent au sujet du rôle du gouvernement ne devraient pas être traitées comme des choix politiquement dogmatiques de type « ou bien/ou bien ». Il est plus probable qu'une

judicieuse combinaison quelconque de rôles s'approchent d'une solution optimale. Lorsque le marché échoue clairement et qu'il est incapable de résoudre ses difficultés sans aide, alors il convient que le gouvernement intervienne. Lorsque le marché peut offrir des solutions, il faut l'encourager. Cet encouragement peut prendre la forme de mesures incitatives découlant de la réglementation ou de la fiscalité, ou des deux, mais il peut aussi se traduire par l'amélioration de l'information au moyen du courtage et de la facilitation, de l'établissement d'une infrastructure (électronique, en particulier) ou de l'« irrigation » du marché avec de l'information stratégique.

Dans le présent rapport, nous continuons à insister sur le fait que l'information est le point d'appui central des considérations relatives aux politiques en ce qui concerne les compétences dont les petites entreprises ont besoin pour réussir dans l'économie du savoir. Dans le rapport de 1995, nous avons insisté sur le réseautage et esquissé les grandes lignes d'un réseau d'excellence en gestion. En plus, nous avons énoncé, sous forme stylisée, les éléments d'un répertoire d'information de gestion qui a servi en partie de fondement intellectuel à l'établissement et à la justification des sites Strategis et Contact! Le développement et l'enrichissement plus poussés de ces outils qui font partie de l'infrastructure d'information stratégique devraient être considérés comme une priorité dans les politiques axées sur le développement des compétences en gestion chez les petites entreprises.

D'une certaine façon, toutefois, pour résoudre la question de l'étude des politiques à envisager, on pourrait revenir à la discussion portant sur les facteurs qui entravent et les facteurs qui favorisent l'acquisition, le développement et l'application des compétences en gestion dans les petites entreprises. Au niveau des politiques, le défi est alors simple : comment réduire les obstacles tout en accentuant les facteurs positifs? Dans cette veine, plusieurs approches institutionnelles déjà mentionnées semblent tout à fait sensées. Les divers types d'alliances inter-entreprises, d'alliances entreprise-université-gouvernement sont très prometteuses. En ce qui concerne les politiques, il s'agit simplement de les susciter. Évidemment, ce défi est clairement perçu, dans les cercles politiques, puisque le mot « partenariat » est libéralement (« l » minuscule!) saupoudré dans les documents gouvernementaux relatifs aux politiques, Il faut donc un effort concerté et soutenu pour transposer la rhétorique dans la réalité.

Il est clair que ce rôle d'agent ou de courtier, consistant à mettre en relation des joueurs clés (y compris des PME) dans des systèmes nationaux d'innovation est la clé numéro un des gouvernements dans l'économie du savoir. De plus en plus, toutefois, on observe l'émergence et la prédominance croissante d'intermédiaires non gouvernementaux. Dans la région de la capitale nationale du Canada, un exemple remarquable en est le Centre de recherche et d'innovation d'Ottawa, qui facilite et enrichit régulièrement et continuellement les relations, les partenariats, les alliances et les collaborations de nombreux types. Ce centre qui s'alliera bientôt officiellement à la société de développement économique d'Ottawa (avec son florissant centre d'entrepreneuriat) semble être un modèle utile pour éliminer les obstacles liés à l'information et aux ressources et, d'un point de vue politique, il pourrait servir de modèle à la coopération entre les secteurs public et privé.

Deux autres arrangements institutionnels pour affronter les obstacles et accentuer les forces conduisant au perfectionnement des compétences en gestion applicables aux petites entreprises semblent prometteurs. Le mentorat en est un. Compte tenu de la retraite imminente de nombreux éléments hautement qualifiés et expérimentés de la génération de l'après-guerre, il est tout à fait sensé de chercher des moyens d'exploiter et de déployer cette ressource nationale potentiellement puissante. L'autre orientation potentiellement prometteuse consiste à employer la capacité des TIC pour favoriser l'établissement et le développement de réseaux d'affaires qui feraient intervenir des entreprises participantes dans l'échange d'information, la recherche conjointe, l'analyse comparative et la détermination des meilleures pratiques, de manière à en tirer un avantage mutuel.

Dans le contexte des politiques, il faut tenir compte de deux autres points qui exigent chacun des recherches distinctes. Ces points dépassent donc la portée du présent document, mais il faut les mentionner au passage. Le premier consiste à élaborer certaines normes de compétences en gestion qui soient largement acceptées. Ces normes n'ont pas besoin de suivre exactement celles du R.-U. brièvement mentionnées ci-haut (section 4), mais une approche générique apparentée pourrait être utile comme point de départ. Cette question est soulevée simplement parce qu'on a été frappé, en examinant l'offre et la demande sur le marché des compétences en gestion, d'abord par les problèmes liés à la définition des compétences nécessaires du côté de la demande et, en

même temps, par l'impressionnante confusion des sources désordonnées du côté de l'offre. On peut donc invoquer que l'établissement et la tenue à jour d'une série de normes de compétences largement acceptables constitueraient une première étape sur la voie menant à un certain ordre, à une certaine harmonie et à une certaine coordination.

La question de l'accréditation et des normes, du côté de l'offre sur le marché où, compte tenu de la multiplication des organisations et des individus cherchant à répondre aux besoins en compétences de l'économie du savoir, il est sérieusement nécessaire de pouvoir obtenir une certaine assurance quant aux niveaux de qualité.

Nombreux sont ceux qui considèrent qu'une autre unité de bureaucratie est la dernière chose dont ils ont besoin. En même temps, un arrangement institutionnel innovateur quelconque, hautement visible (mais économique) (public-privé peut-être) pourrait être utile pour mettre en oeuvre et maintenir un cadre national. Nous notons en passant que la Société des comptables en management du Canada a proposé de façon préliminaire un plan d'affaires stratégique national pour les PME. Ce plan comprendrait les éléments suivants : un programme de mentorat, un programme d'analyse comparative, une stratégie locale d'incubateur d'entreprise, une stratégie pour les grappes et les réseaux d'entreprises et un centre d'innovation et de gestion des PME. Un tel plan national pourrait constituer la première étape vers la conception de stratégies nationales visant à mieux coordonner la demande et l'offre sur le marché susmentionné.

## ***9. Sommaire et conclusion***

Le présent document visait à bien situer le débat concernant le développement des compétences en gestion applicables aux petites entreprises dans le contexte de l'importance du secteur des petites entreprises au sein de l'économie du savoir émergente. Le savoir et les compétences sont les facteurs essentiels de la production dans l'économie du savoir et une source d'avantage concurrentiel. L'innovation continue et exhaustive est la clé de la survie et de la croissance. Les compétences en gestion sont aussi au coeur de ce processus d'innovation. Comme les PME représentent une proportion non négligeable de l'activité économique et une source importante de

dynamisme et d'innovation, les compétences en gestion applicables aux petites entreprises devraient faire l'objet d'une grande attention dans les politiques économiques en général et dans les stratégies d'innovation en particulier. C'est d'ailleurs ce qu'étaient les résultats qui révèlent des faiblesses au niveau des compétences en gestion dans les petites entreprises.

Dans le présent document, on a fait état de certaines des difficultés liées à la détermination des compétences en gestion applicables aux petites entreprises. Ces difficultés découlent en partie de la grande hétérogénéité des PME et, en partie, de la variation des besoins au cours des différentes étapes du développement de l'entreprise. Le thème des étapes du développement a été développé et illustré dans le document qui pose, comme étape ultime de la concentration du savoir, l'émergence d'un nouveau paradigme des affaires dans l'économie du savoir, lequel exige des pratiques de gestion nouvelles et perfectionnées.

À partir d'une publication antérieure d'Industrie Canada sur le développement des compétences en gestion, le présent document a passé en revue certains aspects de la demande et de l'offre sur le marché, puis les facteurs qui entravent et ceux qui favorisent l'acquisition de compétences en gestion applicables aux petites entreprises. Cette discussion a été suivie, dans la section 8, de certaines observations au sujet des politiques visant ce secteur crucial.

Le document se termine par quelques réflexions au sujet de certaines orientations des futures recherches qui permettraient d'éclairer le processus d'élaboration de politiques. Premièrement, l'hétérogénéité incroyable des petites entreprises est apparue clairement au cours de la préparation du présent document. L'étal de l'agriculteur au marché, le dépanneur du coin, le petit restaurant de quartier, le B&B, la pourvoirie, le studio de l'artiste, le cabinet d'avocat, l'atelier d'usinage, le réparateur d'ordinateur, la myriade de « consultants » –ce sont dans tous les cas des petites entreprises

L'analyse empirique devrait idéalement reconnaître ceci, de manière explicite, pour que des conclusions puissent être tirées quant à l'existence d'ensembles génériques de compétences en gestion applicables aux petites entreprises, qui se retrouvent dans la plupart des entreprises ou

occupation, dans de nombreuses entreprises ou occupations ou encore dans certaines entreprises ou occupations et qui sont spécifiques de domaines d'activité particuliers.

Deuxièmement, la recherche effectuée pour le présent document confirme certainement qu'il convient d'avoir recours à un cadre basé sur l'étape du développement, même si nous concluons que les paramètres de ce cadre devraient émerger des données et non pas à l'inverse que les données soient forcées à s'intégrer, de manière formaliste, dans une quelconque matrice rigide prédéterminée. Les travaux empiriques devraient clairement établir une distinction entre l'étape du développement et la taille de l'entreprise –il s'agit en effet de deux caractéristiques bien distinctes, même si dans une partie de la documentation, on donne l'impression qu'elles se confondent.

Troisièmement, comme on l'a vu ci-haut, il est nécessaire d'entreprendre des recherches pour montrer empiriquement les liens qui existent entre le développement de compétences en gestion applicables aux petites entreprises et le rendement. Mais la productivité est une notion trop étroite –et de toute façon trop insaisissable-- pour servir de mesure principale. Une large gamme de résultats complémentaires du rendement devraient être utilisés, notamment les coûts, la qualité, la part de marché, la satisfaction, etc., ainsi qu'une certaine mesure de l'impact sur le caractère innovateur de l'entreprise qui, après tout, revêt une importance vitale dans l'économie du savoir.

Finalement, les gouvernements pourraient vouloir envisager le soutien d'un programme concerté de recherche sur les politiques dans un cadre coordonné, pour évaluer les divers politiques et programmes aux différents paliers de gouvernement, ainsi que le vaste éventail de mécanismes institutionnels qui permettront de développer les compétences spécifiques des petites entreprises. Qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas et pourquoi? De tels travaux enrichiraient beaucoup la prise de décision dans cet important secteur.

## **Références**

ARGYRIS, C., et D. SCHON (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading (Mass.), Addison-Wesley.

BALDWIN et coll. (1997). *Les faillites d'entreprise au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° de cat. CS61-525-XPf.

BALDWIN, J.R., W. CHANDLER, C. LE, et T. PAPALIADIS (1994). *Stratégies de réussite : profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° de catalogue CS61-523F.

BUREAU DE L'ENTREPRENEURSHIP ET DE LA PETITE ENTREPRISE (1998). *Management Skills: Key Strategies for Small Business Survival and Growth*, Ottawa, ministère de l'Industrie, contient des résumés de différentes études connexes.

CMA CANADA (2000), *Briefing Notes to the Government of Canada on SME Management Expertise by the Certified Management Accountants of Canada* (notes d'information pour le gouvernement du Canada sur l'expertise en gestion des PME préparées par les comptables en management accrédités du Canada), Mississauga (Ont.).

CNRC (2000). *Cycle de développement*, Ottawa, Programme PARI.

COMITÉ D'ORIENTATION DES CONSEILS SECTORIELS/CANADA. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (1997). *Propriétaire/exploitant de petite entreprise : guide de compétence*, Ottawa, Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre).

DÉNOMMÉ, Robert et ass.(1995). *A Framework for Management Skills and Competency Standards and Guidelines for the Small Business Owner/Operator/Entrepreneur*, rapport préparé pour le Comité d'orientation des conseils sectoriels.

FREEMAN, Chris et Luc SOETE (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, Cambridge (Mass.), MIT Press.

GASSE, Yvon (1996). « Accreditation of Trainers and Counsellors in Small Business and Entrepreneurship: A Must », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (été).

GASSE, Yvon et coll. (1997). *Entrepreneurial-Managerial Competencies and Practices of Growing SMEs*, Université Laval, Centre d'entrepreneuriat et de PME.

GERA, Surendra, Clifford Lee SING, et Keith NEWTON (2001). « The Emerging Global KBE: Trends and Forces », *Doing Business in the KBE*, s.l., chez Lefebvre, Lefebvre et Mohnen, Kluwer Academic Publishing.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (2000). *The World Competitiveness Yearbook 2000*, Lausanne, IMD International.

- LEE, Frank et Keith NEWTON (2001). « Innovation by SMEs in the KBE », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (printemps).
- JOHNSON, J., J.R. BALDWIN, et C. HINCHLEY (1997). *Les jeunes entreprises montantes : se donner les moyens de survivre et de croître*, Ottawa, Statistique Canada, n° de catalogue 61-524-XPF.
- LEFEBVRE, Louis, et Elizabeth LEFEBVRE (2000). *Les PME, l'exportation et la création d'emploi*, Ottawa, Industrie Canada, document hors série, n° 26.
- MENZIES, Teresa V. (2000), « An Exploratory Study of University Entrepreneurship Centres in Canada: A First Step in Model Building », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (été).
- NEWTON, Keith, et S. MAGUN (2001). « Organizational Learning and Intellectual Capital » *Doing Business in the KBE*, chez Lefebvre, Lefebvre et Mohnen, Kluwer Academic.
- NEWTON, Keith (2001). « The Learning Firm », *Information, Innovation and Impacts*, chez De la Mothe et Paquet, Kluwer Academic Publishing.
- NEWTON, Keith (2000). *On the Innovation Gap*, Ottawa, document préparé pour Industrie Canada.
- NEWTON, Keith (1998). « The High Performance Workplace: HR based management innovations in Canada », *International Journal of Technology Management = Journal international de la gestion technologique*.
- NEWTON, Keith (1995). *Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada*, Ottawa, Industrie Canada, Document hors série, n° 13.
- OCDE (1997b). *Mondialisation et PME*, Paris.
- PENROSE, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.
- PRETORIUS, J. B. (1998). « Perceptions and Expectations of Entrepreneurship Courses », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (été).
- PORTER, M.E., et coll. (2000). *The Global Competitiveness report 2000*, New York, Oxford Univ. Press.
- STRINGFELLOW, M. (1994). « Assessing for Competence at Safeway Stores », *Gower Handbook of Management Development*, chez Mumford.
- TAN, Wee-Liang (1996). « Entrepreneurism: It is time for a Clearer Definition », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (printemps).

YOU, Jong-Il (1995). « Small Firms in Economic Theory », *Cambridge Journal of Economics* 19, n° 441-462.

## **Appendice A : BARRY PADOLSKY ARCHITECT LTD.**

Ce petit (sept personnes) bureau spécialisé d'architectes, situé à Ottawa, illustre bon nombre des caractéristiques et des applications des compétences en gestion des petites entreprises, ainsi que des concepts de l'apprentissage organisationnel et du développement du capital intellectuel susmentionnés. Simplement, la nature de ce type de travail est essentiellement intellectuelle. En effet, le travail exige non seulement des compétences techniques de haut niveau, mais aussi une vision et de la créativité. De plus, toutes ces caractéristiques doivent être continuellement enrichies de manière à ce que l'entreprise survive et demeure prospère.

Un certain nombre d'aspects des activités de l'entreprise montrent son caractère basé sur la connaissance et l'apprentissage continu. Tout d'abord (et, bien entendu, il ne s'agit pas du seul élément), l'entreprise est fondée sur la technologie de CAO de pointe et sur l'apprentissage continu que nécessitent le travail expérimental avec de tels systèmes et les applications connexes. Il y a, cependant, dans la présente étude de cas, un tournant intéressant à l'histoire. Consciente de l'importance croissante du perfectionnement technologique, la direction de l'entreprise a, en pleine connaissance de cause, cherché à acquérir un ensemble particulier d'actifs intellectuels prenant la forme d'un architecte diplômé dont les compétences étaient moins traditionnelles mais davantage liées à l'informatique. En soi, cela a créé la possibilité d'un apprentissage en équipe, l'acquisition de compétences technologiques par le personnel déjà en place étant facilitée par le nouvel employé. Pour sa part, ce nouvel employé a tiré profit de la vaste expérience de ses nouveaux collègues.

Un second exemple illustre ce que la documentation appelle « apprentissage interactif » ou « apprentissage par les clients ». Des telles interactions constituent l'élément vital de la recherche et du développement en architecture. Prenons, à titre d'exemple, le projet de l'entreprise visant à concevoir l'agrandissement d'un hôpital pour loger les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Bien entendu, l'exécution de ce projet nécessite un long processus intensif et itératif avec les clients en ce qui a trait à l'élaboration des normes de rendement : organisation des repas, hygiène et caractéristiques relatives à l'espace et aux éléments psychologiques de l'environnement (y compris des « chemins significatifs » pour les malades - sécuritaires et confortables mais présentant des thèmes et des activités thérapeutiques en cours de route — qui font clairement appel

à la créativité et à l'ingéniosité). Selon le principe d'« économie de conception », M. Padolsky et son équipe offriraient ensuite différentes possibilités de conception ouvertes à la critique et aux commentaires. Avant de soumettre un nouveau plan, l'équipe effectuerait habituellement d'autres recherches; par exemple, pour ce projet, en se basant sur l'expertise et sur l'expérience du modèle australien de l'ADARDS (Alzheimer's Disease and Related Disorders), à Hobart, en Tasmanie. Le processus itératif permet donc en définitive d'obtenir un consensus issu d'un riche processus d'apprentissage et de nouvelles connaissances.

Le terme R-D évoque habituellement des images de scientifiques portant un sarrau blanc et maniant des éprouvettes et des cornues. Mais la R-D, même si c'est sous une autre forme, est également essentielle à ce bureau d'architectes. Il y a un certain nombre d'années, on a demandé à l'entreprise de régler des problèmes d'affaissement, au musée historique Victoria d'Ottawa, d'une construction massive en pierre ressemblant à un château, avec des tours et des créneaux. En analysant le problème et en recommandant des méthodes et des matériaux pour la réparation, l'équipe en a profité pour élaborer un système exhaustif d'évaluation et de surveillance en déterminant les coordonnées de tout l'édifice, en les entrant dans un système de CAO et en mettant sur pied un système d'information de la gestion pour l'entretien et pour l'évaluation des coûts. Ce système de positionnement global est, en fait une base de connaissances en gestion pour les générations futures.

Un autre exemple de la R-D effectuée par l'entreprise illustre aussi son unique acquisition de connaissances spécialisées ou de « connaissances à créneaux » liée à la restauration de propriétés patrimoniales - « restaurer des éléments perdus depuis longtemps », nous dit M. Padolsky. Toujours à l'affût d'objets abandonnés ayant une signification historique dont on pourrait faire revivre l'aspect pratique ou l'utilité ornementale dans un paysage contemporain, M. Padolsky a trouvé par hasard une girouette en cuivre ayant la forme du dieu Mercure en train de voler, faite spécialement par le sculpteur américain W.H. Muller pour la Sun Life à Ottawa, en 1898. L'édifice sur lequel elle était placée a été démolie en 1949 et le Mercure est devenu la propriété de la société historique d'Ottawa. La girouette récupérée orne maintenant une tour d'horloge en dôme, un des nouveaux éléments incorporés par l'entreprise à la rénovation d'un grand magasin vacant de 65 ans et maintenant connu sous le nom de Mercury Court.

Plusieurs autres caractéristiques de l'entreprise propres aux organisations apprenantes peuvent être citées en exemple, dont les équipes et le mentorat. En effet, l'entreprise favorise une approche en équipe qui combine des ensembles de compétences complémentaires et permet à tous les employés de toucher aux différents aspects de la gestion de projet. L'interfonctionnalité s'étend aussi à l'extérieur de l'entreprise : de nombreux projets nécessitent la création de partenariats avec des experts externes - notamment des ingénieurs de structure. Le rôle de mentorat joué par M. Padolsky pour de telles équipes est intéressant : « créer l'équipe, s'entendre sur des paramètres généraux et laisser libre cours à la créativité des membres ». Son encouragement à « ne pas suivre les règles » est totalement en accord avec le concept clé d'*apprentissage double* d'Argyris. M. Padolki affirme que, dans ce contexte, il se perçoit comme étant un genre de critique et un consultant.

L'apprentissage, dans toute entreprise de ce genre, doit être continu. En plus de prendre les moyens susmentionnés, cette entreprise, comme la plupart des autres, encourage ses employés à se tenir au courant et à dépasser les compétences d'autres organisations par l'auto-apprentissage et par l'adhésion à des organismes commerciaux et professionnels. Notons également deux formes d'apprentissage propres à la profession d'architecte. La première est le stage, au cours duquel les nouveaux diplômés doivent suivre un processus systématique, surveillé et documenté d'acquisition de compétences pratiques et de savoir-faire. À lui seul, cet élément contribue au climat et à la culture d'innovation et d'apprentissage qui constituent les éléments types du bureau d'architectes. La seconde demeure intéressante mais probablement moins connue. L'architecture, au même titre que la médecine ou le droit est une profession où des poursuites sont possibles. Bien entendu, il est dans l'intérêt des compagnies d'assurance de réduire la fréquence des demandes et, par conséquent, le maintien et le développement de l'expertise constitue une importante priorité. Ainsi, les compagnies d'assurance créent une entente : suivez un programme prescrit de formation pour conserver et enrichir vos compétences et nous diminuerons les primes.

En outre, l'une des pratiques utiles de cette entreprise constitue la *rétrospective*. Qu'avons-nous appris de ce projet? Qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et qu'allons-nous faire? C'est ce que Garvin (1993) a nommé « l'examen Santayana », en l'honneur du philosophe américain qui avançait que ceux qui n'apprennent pas de l'histoire sont condamnés à la

répéter. En effet, c'est par l'évaluation rétrospective qu'on développe la mémoire organisationnelle.

En somme, la présente étude de cas illustre clairement de nombreuses caractéristiques des entreprises à forte concentration de savoir, énoncées dans les premières parties. Il s'agit, à plusieurs égards, d'une petite entreprise traditionnelle mettant l'accent sur la synergie, une approche multi-compétences dans laquelle « tout le monde apprend un peu de tout » et où le leadership est essentiel pour définir la culture d'apprentissage de l'organisme.

## **Appendice B : PERIGON SOLUTIONS INC.**

Lorsque Ron George a quitté son poste de professeur à l'Université de Guelph, sa nouvelle mission consistait essentiellement à restructurer l'infrastructure informatique académique de l'Université de Calgary. Il s'agissait en soi d'un énorme défi. Il ne savait pas jusqu'où l'aventure allait le mener. Puisque l'un des éléments principaux de la restructuration constituait l'engagement du gouvernement de fournir un montant égal aux dons reçus, M. George et ses collègues ont vite créé des liens avec d'importants fournisseurs du domaine informatique. Au fur et à mesure qu'ils personnalisait des produits achetés pour répondre aux besoins de la clientèle universitaire, les entreprises faisaient de plus en plus appel à eux afin d'obtenir de l'aide pour résoudre des problèmes de logiciels. Paradoxalement, à cette époque, les rôles étaient inversés puisque M. George et ses collègues offraient leur expertise - ils avaient commencé avec un modeste 13 mille dollars en contrats en 1981 et leur chiffre d'affaires avait atteint entre un million et demi et deux millions de dollars au cours des deux années suivantes. Le centre de technologie informatique de pointe du groupe de l'Université de Calgary a connu un si grand succès qu'en 1988, la société Honeywell (par l'entremise de Bull, son entreprise européenne dérivée) lui a offert un nouveau contrat alléchant d'une durée de cinq ans. Cependant, une condition était imposée : le groupe devait se constituer en société fermée. Incidemment, il s'agissait probablement d'une suggestion opportune puisque les profits importants de l'entreprise étaient un peu embarrassants pour l'institution financée à même les fonds publics qui la parrainait. C'est ainsi qu'ACTC a été créée. Le lien avec le milieu universitaire est demeuré cependant très étroit.

L'an dernier, la société a pris le nouveau nom de Perigon Solutions Inc. Les composantes grecques du nom évoquent la polyvalence - *peri*, signifie « englobant tout » et le suffixe *gon*, fait référence à une figure à plusieurs formes. Ses principales activités sont la création de systèmes d'exploitation, de compilateurs et de logiciels de transmission des données. La plupart du travail de base est effectué par Multics (créé par GE et par MIT), un système d'exploitation possédant une cote élevée de sécurité du ministère de la Défense des États-Unis. Système multiprocesseur puissant de haute sécurité, il offre l'environnement et le modèle permettant aux concepteurs de créer leur propre logiciel et il a été, notamment, la base de bon nombre de développements technologiques informatiques pour des entreprises comme Macintosh et Unix. La caractéristique de haute sécurité

du système est importante puisque qu'elle implique immédiatement la plus stricte attention donnée aux exigences en matière de normes et de qualité - élément qui est devenu l'image de marque du travail de la société et une composante de base de sa réputation. Les éléments susmentionnés illustrent l'importance que Perigon accorde aux alliances lui donnant accès au savoir et à la technologie.

Le souci du service à la clientèle constitue l'élément central de plusieurs aspects de ce que Ron George appelle « faire de bons logiciels », ce qui nécessite non seulement la maintenance habituelle, mais aussi un « soutien du cycle de vie » explicite et exhaustif. De plus, le facteur essentiel de la philosophie qui consiste à « faire de bons logiciels » est l'utilisation d'équipes très performantes. Bien que ces équipes comptant entre cinq et quinze membres peuvent être composées de personnes possédant différents ensembles de compétences, chaque membre de l'équipe est responsable de tous les aspects du projet. Cela favorise l'apprentissage, assure un partage complet de toute l'information et répartit le risque. L'approche s'avère réussie puisque les récentes données sur le soutien sur le cycle de vie montre que Perigon est deux fois plus efficace que ses concurrents et les consultants la qualifie de « véritable organisation apprenante » en raison de sa souplesse et de sa capacité d'apprendre rapidement. Il n'y a pas de doute que ce style de gestion et cette culture d'entreprise rapportent.

Répondre rapidement et innover efficacement sont essentiels à la survie dans la turbulente économie du savoir. Au moment où Perigon a vu s'intensifier la concurrence des plus grandes entreprises de logiciels, elle s'est posée une importante question : pouvons-nous entrer dans le marché des *produits* de logiciels? En effet, la société avait, auparavant, créé différents produits spécialisés pour des clients spécifiques. Le défi consistait maintenant à développer un produit d'application générale. Ce défi a été relevé avec « Morpheus », un « logiciel classique » incorporé à d'autres applications. Bien que son utilisation initiale soit destinée aux applications de données dans le domaine du pétrole, il possède un potentiel considérable pour diverses applications - par exemple, le commerce électronique; par ailleurs, les entreprises de câblodistribution et de télécommunication peuvent l'utiliser pour offrir un produit donné.

Ce produit passionnant de R-D en est maintenant à l'étape que le président appelle « version bêta

interne » - complète et démontrable, mais ayant encore besoin d'être raffiné et poli (y compris son apparence). Si la prochaine étape vers la commercialisation est réussie, le produit changera fondamentalement la nature de la société - un bon exemple d'apprentissage, d'innovation et d'adaptation continue et un symptôme de diversification qui correspond à une étape de développement plus avancée.

Clairement, la création de connaissance est l'élément de base d'une société comme Perigon. Les employés sont activement encouragés à apprendre continuellement et ils ont accès à différentes installations de formation et d'apprentissage ainsi qu'à une approche en équipe hautement performante. De plus, les sources externes d'apprentissage ont aussi de l'importance. Tout d'abord, l'accent marqué sur la qualité et la satisfaction des clients signifie que l'apprentissage fourni par les clients fait partie intégrante de l'apprentissage organisationnel. Ensuite, Perigon a maintenu des liens avec le milieu universitaire et elle a aussi participé aux équipes de développement de produits d'entreprises comme Bull H. N. et Motorola, lesquelles ont investi dans la société et sont représentées dans le conseil d'administration. Ainsi, les liens interentreprises ont fait partie intégrante de la gestion de la petite entreprise.

## **Appendice C : MONTAGE eINTEGRATION INC**

La présente étude de cas illustre de nombreux éléments clés mis en lumière dans les discussions sur les caractéristiques, les compétences et les attitudes liés à la gestion dont il est question dans le corps du texte. En premier lieu, elle montre l'exemple des étapes du modèle de croissance. Le président et directeur de l'exploitation, Steve Byrne, se rappelle que l'entreprise a été fondée par Grant et Elizabeth Lakeman, à Edmonton, en 1986. Pendant un certain temps, le groupe ne comptait que quatre personnes et ses activités se déroulaient dans un sous-sol, mais ses taux de croissance annuels ont atteint 30-40 p. 100 au cours de la dernière décennie. M. Byrne voit trois étapes dans le cycle de développement : « faire le premier million, puis les dix premiers et l'année prochaine, nous espérons dépasser les cent millions ». Chaque étape a consisté à étendre les marchés, à diversifier les produits et les services, à prendre une expansion mondiale et à en arriver à un plus grand perfectionnement.

En deuxième lieu, on note le déploiement et les ressources technologiques de pointe et du savoir. En troisième lieu, on trouve une culture et un style de gestion distincts qui favorisent le travail de collaboration en équipe, un sens de propriété commun, ainsi qu'un engagement et une loyauté solides. En quatrième lieu, la gestion a systématiquement créé des alliances interentreprises.

Au cours des 14 années qui ont suivi la création de Montage eIntegration Inc., l'entreprise, qui a démarré en tant que petite entreprise d'experts-conseils à Edmonton, est devenue la plus grande entreprise de technologie de l'information d'Alberta et un chef de file mondial en ce qui a trait à l'intégration des systèmes de commerce électronique. Montage a rapidement pris de l'ampleur - à raison de 35 et 40 p. 100 par année au cours de la dernière décennie - et l'entreprise est constamment en changement pour répondre aux demandes croissantes des entreprises qui se spécialisent en commerce électronique.

C'est ce qui n'a pas changé - la « culture Montage » - qui, selon Grant Lakeman, cofondateur de l'entreprise, explique le succès de l'entreprise. « Montage est autant mon entreprise qu'elle est celle de tous les employés », affirme M. Lakeman au sujet de l'entreprise secondaire qu'il a créée avec sa femme Elizabeth, en 1986. « Les gens aiment faire partie de quelque chose auquel ils

croient et qu'ils croient *construire* ». L'expertise de Montage consiste à aider les entreprises à élaborer des systèmes de logiciels répondant mieux à leurs besoins, en reliant ces systèmes avec les procédures existantes, de façon efficace, au sein de l'organisation et sur Internet.

La culture Montage est synonyme d'une éthique de travail bien établie, d'un travail offrant des défis et d'un respect égal envers tous les employés, ainsi qu'une responsabilité envers l'entreprise et les clients, affirme M. Lakeman, maintenant DG et président du conseil d'administration.

« Avoir du plaisir en même temps ne peut pas nuire ». Les employés de Montage semblent adhérer à la culture d'entreprise. En outre, le roulement du personnel est de moins de 10 p. 100, soit un taux sans précédent dans le domaine de la haute technologie. Par ailleurs, parmi les cadres et les cadres de direction, nous n'avons constaté aucun roulement depuis la création de l'entreprise. Montage emploie plus de 400 personnes à Edmonton, à Calgary, à Raleigh, en Caroline du Nord, à Toronto, à Ottawa, à Vienne et à Rome. On prévoit que les revenus doubleront pour atteindre 100 millions de dollars d'ici 2002.

En plus du besoin de recueillir des fonds pour financer la croissance de l'entreprise, M. Lakeman a mis sur pied le programme d'achat d'actions au milieu des années 1990. « Si chacun possède ses propres actions, il est plus facile pour nous de nous convaincre que chaque employé adoptera la mentalité du propriétaire », affirme M. Lakeman. « Cela crée un sens tout nouveau de cohésion interne. Nous partageons le succès et les risques d'échec pour n'importe quel projet ». La réponse a été impressionnante. Chaque fois que Montage fait un appel d'actions, l'entreprise n'a pu répondre à la demande d'actions. En mai dernier, les Lakeman ont obtenu plus de 500 000 \$ en vendant des actions à 2 \$ chaque.

## HISTORIQUE

C 1986	Lakeman resources est créé à Edmonton par Grant et Elizabeth Lakeman
C 1988	Ouverture du bureau d'Ottawa
C 1990	Ouverture du bureau de Calgary
C 1995	Ouverture du bureau de Toronto
C 1997	Ouverture du bureau de Raleigh, en Caroline du Nord
C 1999	Ouverture du second bureau d'Ottawa, ouvert pour répondre aux besoins du secteur des télécommunications
C 2000	Ouverture du bureau de San Francisco

Montage est déterminé à obtenir des projets stimulants, qui exigent que les employés utilisent les nouvelles technologies, nous dit Elizabeth Lakeman, qui a fondé Montage avec son mari. « Nous leur donnons l'occasion de grandir et de croître dans le secteur où ils se voient. Ils apprécient cela énormément », dit-elle.

Selon Steve Byrne, la relation avec Nortel, l'un des chefs de file mondial en matière de technologie, client extrêmement exigeant, a été un facteur clé dans la réussite de Montage. « Cette expérience nous a permis d'établir des bases très solides dans le monde de l'intégration électronique que nous avons solidement enracinées dans le marketing électronique, la vente, l'ERP, la chaîne d'approvisionnement (et) la veille d'affaires d'un client de type *Fortune 500*. » Toute cette expérience, selon nous, est un excellent tremplin et notre stratégie est également de créer des relations similaires individuellement avec un certain nombre d'importants clients dans la fabrication en télécommunication, les services financiers, l'énergie et le gouvernement. »

Note : L'information a été tirée du *Edmonton Journal* et du *Calgary Herald*. Les autres renseignements ont été obtenus grâce à des discussions avec des employés du bureau d'Ottawa.

## Appendice D : INFORMATEURS CLÉS

Maria Bacile	Montage
Steve Byrne	Montage
Jim Shea	Montage
Arvind Chhatbar	CNRC
Denys Cooper	CNRC
Steve Palmer	CNRC
Michael Darch	OEDCo
Stephen Daze	OEDCo
Bill Collins	OCRI
Ted Mallett	FCEI
André Pichet	FCEI
Graham Burton	OCCELL Inc.
Gaetan Marcheterre	BDC
Rod Brandvold	Cognos
Barry Padolski	Barry Padolski Architects Ltd.
Ron George	Perigon Solutions Inc.