Une publication conjointe de l'Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Comité de direction

Directeurs:
André Briand
Gilles Saint-Pierre

Adjointe à la direction:
Hirlse Dufour

Collaboratrice:
Normande Lapointe

Linguiste:
Suzanne Blackburn

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin
Université de Sherbrooke
Louis Dusssault
Université du Québec à Chicoutimi
Louis-Jacques Filion
École des HEC (Montréal)
Paul-Arthur Fortin
Fondation de l'Entrepreneurship
Richard Gagnon
Ordre des administrateurs agréés du Québec
Yvon Gasse
Université Laval
Richard-Marc Lacasse
Université du Québec à Rimouski
Yves Lachance
Université du Québec à Chicoutimi
Rachid M'Rabet
ISCAE Casablanca (Maroc)
Michel Marsan
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Gilles Paquet
Université d'Ottawa

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS

Billet
La pire crise de l'emploi depuis les années 1930 5
Robert Normand

La qualité totale: Un nouveau paradigme en matière d'organisation? 13
Marcel Laflamme

Des PME régionales qui exportent: les leçons de l'expérience 27
Louise Pagé

Quelle stratégie de formation adopter pour augmenter la satisfaction au travail? 37
Antoine Lutumba Ntetu

Les stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local 45
Paul Prévost

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec: Au coeur des enjeux de la gestion 61
Richard Gagnon

L'entrepreneurship au Québec
15e anniversaire de la Fondation de l'Entrepreneurship 67

Interview
"Repenser le métier de gestionnaire": Hervé Sérieyx 81
André Briand

Résumé des articles 91

Biographie des auteurs 93

La *Revue Organisation* est publiée grâce à une aide financière de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec, de la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Université du Québec à Chicoutimi.

La Revue Organisation est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'universités et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi qu'aux étudiants de deuxième et troisième cycles dans ces domaines d'étude.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, ainsi que sur la publication de réflexion et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la gestion des organisations. De plus, elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles et soutient des manifestations dans ce sens.

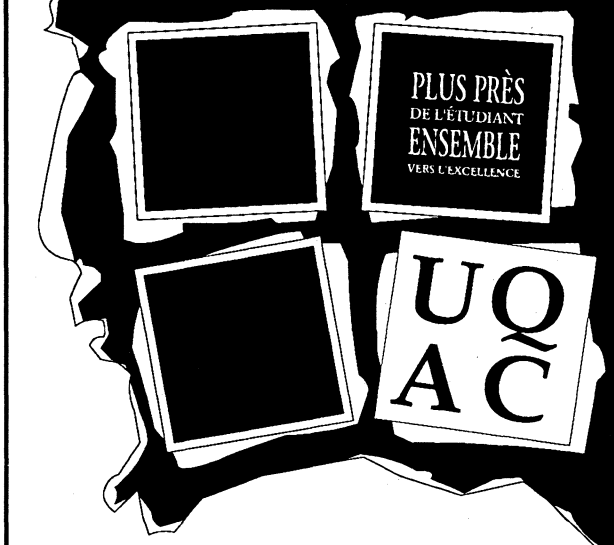
Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Veuillez noter que les auteurs sont responsables de leurs textes.

ISSN 1188-228X

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À

CHICOUTIMI



MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

La maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi favorise principalement le développement de modèles applicables aux PMO. De façon générale, la maîtrise en gestion des PMO veut fournir aux communautés québécoises et régionales des moyens de parvenir à une plus grande autonomie en favorisant une maîtrise accrue des leviers économiques et décisionnels que constituent les PMO.

À l'intérieur d'un cadre de formation souple et adapté, le programme prévoit, d'une part, un ensemble d'activités visant à pourvoir l'étudiant sur le plan de la méthodologie de la recherche, des concepts, de l'analyse et du diagnostic de la PMO. Le programme utilise, d'autre part, une stratégie pragmatique de recherche et d'intervention dans le milieu des PMO.

Le programme est conçu en fonction de trois créneaux: création de PMO, gestion de PMO et intervention conseil. Ces orientations se concrétisent à l'étape du mémoire au moyen d'une recherche empirique d'envergure.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Note de la rédaction

Le management change; la modernité est dans nos murs. Nous n'avons pas le choix, il faut s'adapter. Ceci nous conduit à repenser nos stratégies. Les gens de la qualité totale et du développement régional travaillent ensemble. De l'intérieur, ce qui réunit tous les gens d'une même entreprise, ce sont les valeurs et l'intangible; soit le coeur des pratiques de gestion. De l'extérieur, ces valeurs, comme les stratégies qui les traduisent, ne peuvent être élaborées qu'à l'échelle du globe. C'est à cela que nous convoque la lecture de ce numéro de la *Revue Organisation.*

Les articles de Marcel Laflamme, de Louise Pagé et d'Antoine Lutumba Ntetu permettent de réfléchir sur les nouvelles pratiques de gestion: stratégies sur la qualité totale; stratégies d'exportation; stratégies de formation. Enfin, Paul Prévost nous initie aux stratégies entrepreneuriales dans le cadre du développement économique local.

Nous sommes en outre heureux de vous faire part de la nouvelle collaboration avec l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. Nous vous invitons donc à lire leur chronique de même que celle de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec.

Finalement, André Briand vous invite à repenser le métier de gestionnaire au cours d'une entrevue avec Hervé Sérieyx.

Bonne lecture !

André Briand
Gilles Saint-Pierre

L'Université de Sherbrooke

L'expérience par excellence

Première université au Québec et deuxième au Canada à instaurer un régime coopératif d'enseignement, l'Université de Sherbrooke continue d'innover en favorisant la formation pratique en milieu de travail. Plus de 500 entreprises participent chaque année aux quelque 3 200 stages offerts dans le cadre d'une vingtaine de programmes d'enseignement.

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Renseignements sur les programmes:
(819) 821-7681
1-800-267-UDeS (sans frais)

inst. entrep.

La pire crise de l'emploi depuis les années 1930

Robert Normand

Robert Normand, économiste
Mouvement Desjardins

Au cours des 12 derniers mois, le reprise économique s'est accélérée considérablement au Québec. Pourtant, jusqu'à tout récemment, cette reprise, qui était concentrée dans les entreprises exportatrices, n'avait aucun écho sur le marché du travail. L'an dernier, à peine 7000 emplois ont été créés. Il s'agit sans aucun doute d'une des plus faibles reprises que le Québec ait connue. Cette année, l'économie québécoise devrait pouvoir produire plus de 60 000 nouveaux emplois.

Une comparaison des deux dernières récessions

En ce qui a trait à l'emploi, la dernière récession passera à l'histoire comme étant la pire depuis celle des années 1930. Pourtant, les pertes d'emplois ont été moins nombreuses que lors de la récession de 1981-1982. Du sommet au creux, cette dernière a entraîné 227 000 pertes d'emplois au Québec et 612 000 au Canada. La plus récente récession n'en avait occasionné que 168 000 au Québec et 480 000 au Canada.

Cependant, pour bien mesurer la gravité d'une récession, il importe de tenir compte également de la

Tableau 1 - Impact des récessions sur le marché du travail (1)

Récession	Pertes d'emplois			Récupération d'emplois		Total	
	Sommet aux creux		Cumul des personnes-mois d'emplois perdus en millions	Nombre de mois requis pour revenir au niveau prérécession	Cumul des personnes-mois d'emplois perdus en millions	Nombre de mois où le nombre d'emplois a été inférieur à son niveau prérécession	Cumul des personnes-mois d'emplois perdus en millions
	Nombre en 000	Mois					
QUÉBEC							
1981-1982	227	16	2,6	29	3,2	45	5,8
1990-1992	168	31	3,0	37(2)	2,9	68	5,9
CANADA							
1981-1982	612	15	4,9	25	7,4	40	12,3
1990-1992	480	24	6,3	27	8,0	51	14,3

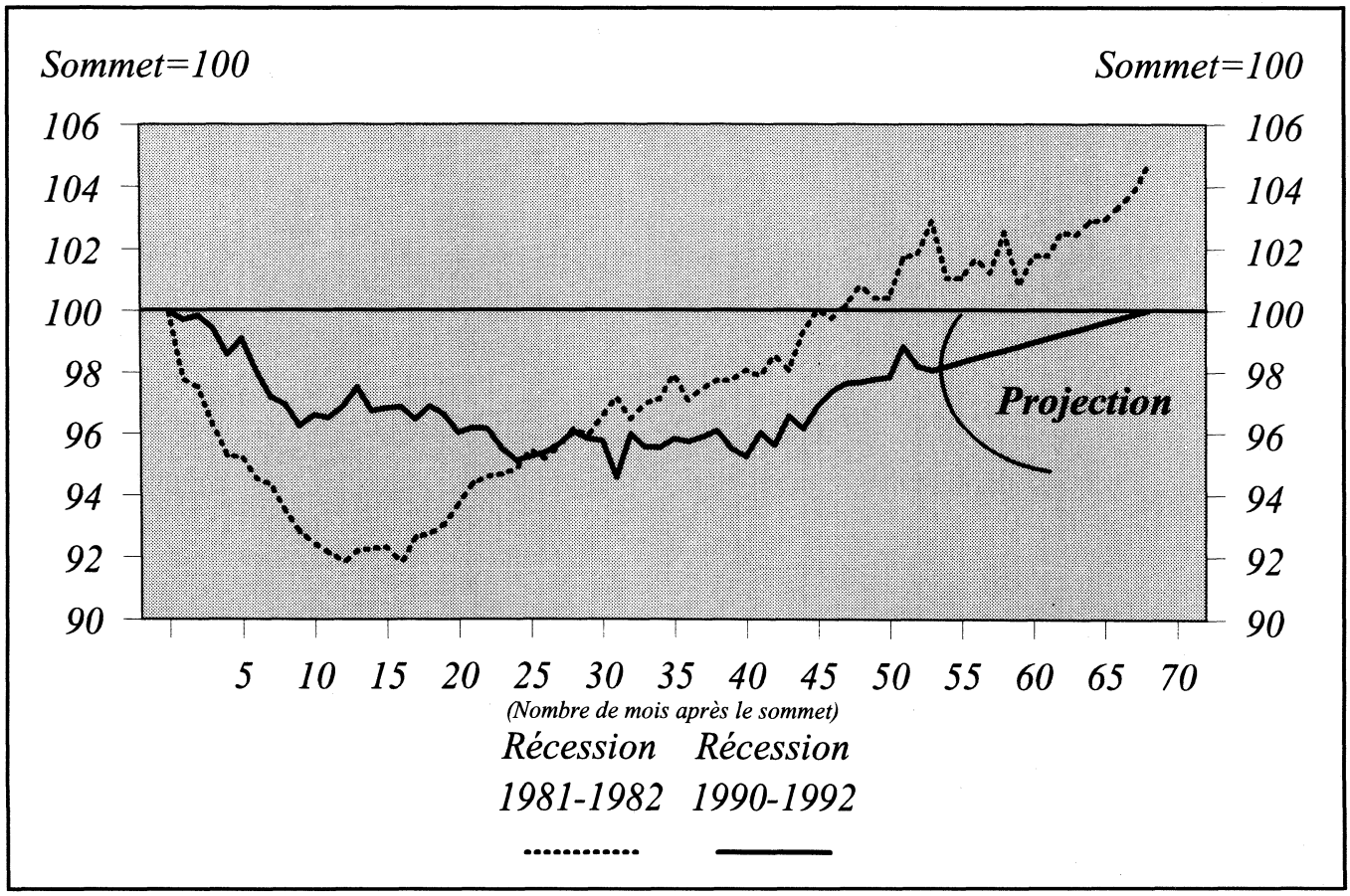
(1) Voir à ce sujet: Picot G., Lemaitre G., Kuhn P., «Les marchés du travail et les mises à pied au cours des deux dernières récessions», *L'Observateur économique canadien*, Statistique Canada, n° 11-010, mars 1994.
(2) Estimé selon les tendances prévues du marché du travail. Selon nos estimations, le nombre d'emplois pourrait revenir à son niveau précédant la récession à la fin de 1995.

durée du chômage. Par exemple, la perte économique due à 5 emplois perdus pendant 1 an est supérieure à celle où 10 emplois sont perdus pendant seulement 1 mois. Le nombre d'emplois-mois perdus au cours de la période de réduction et de la période de temps requis pour les récupérer est donc une mesure plus globale des coûts engendrés par la récession.

La principale caractéristique de la dernière récession a été sa durée. Ainsi, après la récession de 1981-1982, il a fallu attendre avril 1985 pour revenir au niveau d'emplois précédant la récession, soit 36 mois. Cette fois-ci, malgré des pertes d'emplois plus faibles, ce ne sera qu'à la fin de l'an prochain que nous atteindrons le niveau d'emplois d'avant la récession, soit une attente de 68 mois. Pour le Canada dans son ensemble, le niveau d'emplois prérécession a été retrouvé au mois d'août dernier, soit après 45 mois. Dans les deux cas, il s'agit de la plus longue récession du marché du travail depuis la grande dépression des années 1930. Cette dernière avait exigé sept années pour retrouver son niveau d'emplois d'avant la récession.

Selon le nombre d'emplois-mois perdus, la récession de 1981-1982 a entraîné une perte nette de 5,8 millions au Québec, étalée sur la période de récession et sur la période de reprise. Cette perte est équivalente à celle de la dernière récession. Donc, même si le nombre d'emplois perdus au cours des dernières années est inférieur à celui de la récession précédente, la durée de la dernière récession fait en sorte qu'elle est aussi grave pour les pertes de revenus et de production. Si l'on considère le nombre d'emplois-mois perdus, la dernière récession a été largement plus dure pour l'économie canadienne, qui a subi 20 % de moins de pertes d'emplois (480 000 contre 625 000).

Figure 1 - Évolution du niveau d'emplois au Québec



Une reprise du marché du travail

La reprise du marché du travail se fait progressivement. Il est à noter que, malgré une durée de récupération légèrement plus longue que lors de la récession de 1981-1982, le nombre d'emplois-mois perdus au cours de la période de récupération a été moins important cette fois-ci.

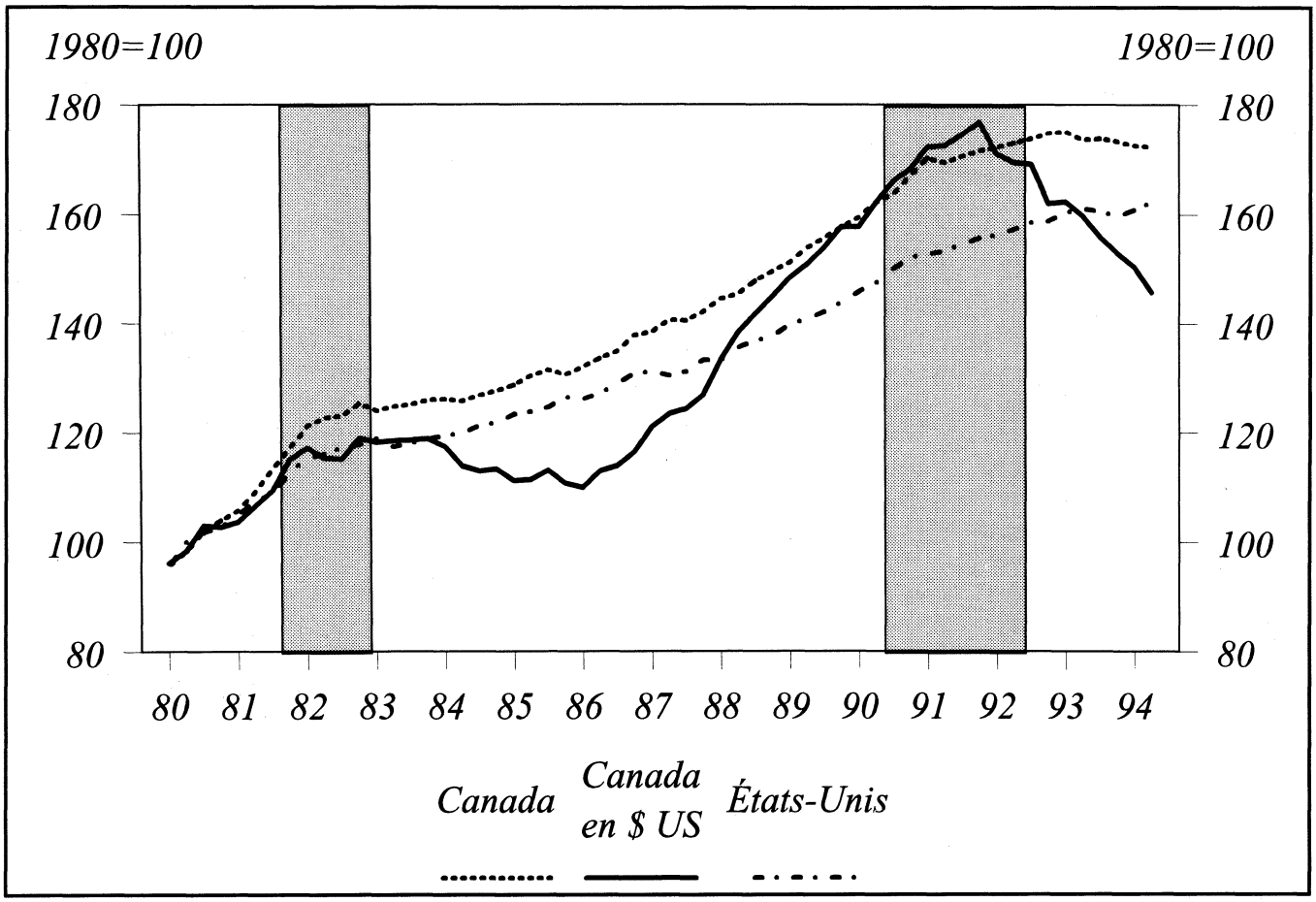
Après la création de seulement 7 000 emplois en 1993, l'économie québécoise devrait en compter plus de 60 000 nouveaux cette année. L'économie canadienne, de son côté, ajouterait environ 250 000 emplois en 1994, sa meilleure performance depuis 1987.

La reprise économique au Canada comme au Québec, commence toutefois à entraîner le marché du travail dans son sillon. Elle s'insère dans le contexte d'une reprise continentale. L'économie américaine, dans sa quatrième année de reprise; est le fruit d'une forte poussée de la demande intérieure.

Les entreprises canadiennes occupaient une bonne position pour profiter de cette demande accrue en raison de leur plus grande compétitivité. D'une part, le dollar canadien a retraité de son sommet de 89 ¢ US pour se retrouver autour de 74 ¢; d'autre part, les entreprises canadiennes et québécoises ont considérablement comprimé leurs coûts de production au cours des dernières années et elles commencent à en ressentir les effets bénéfiques. Les exportations canadiennes et québécoises ont augmenté de plus de 40 % au cours des 3 dernières années.

En 1992 et 1993, la reprise a eu peu d'effets d'entraînement sur le reste de l'économie et le marché du travail. Les entreprises ont d'ailleurs commencé à améliorer la productivité du personnel en place avant

Figure 2 - Coûts unitaires de main-d'oeuvre



de reprendre le processus d'embauche. En outre, la quête d'une plus grande compétitivité faisait en sorte qu'à cette époque le processus de réduction des coûts primait toujours.

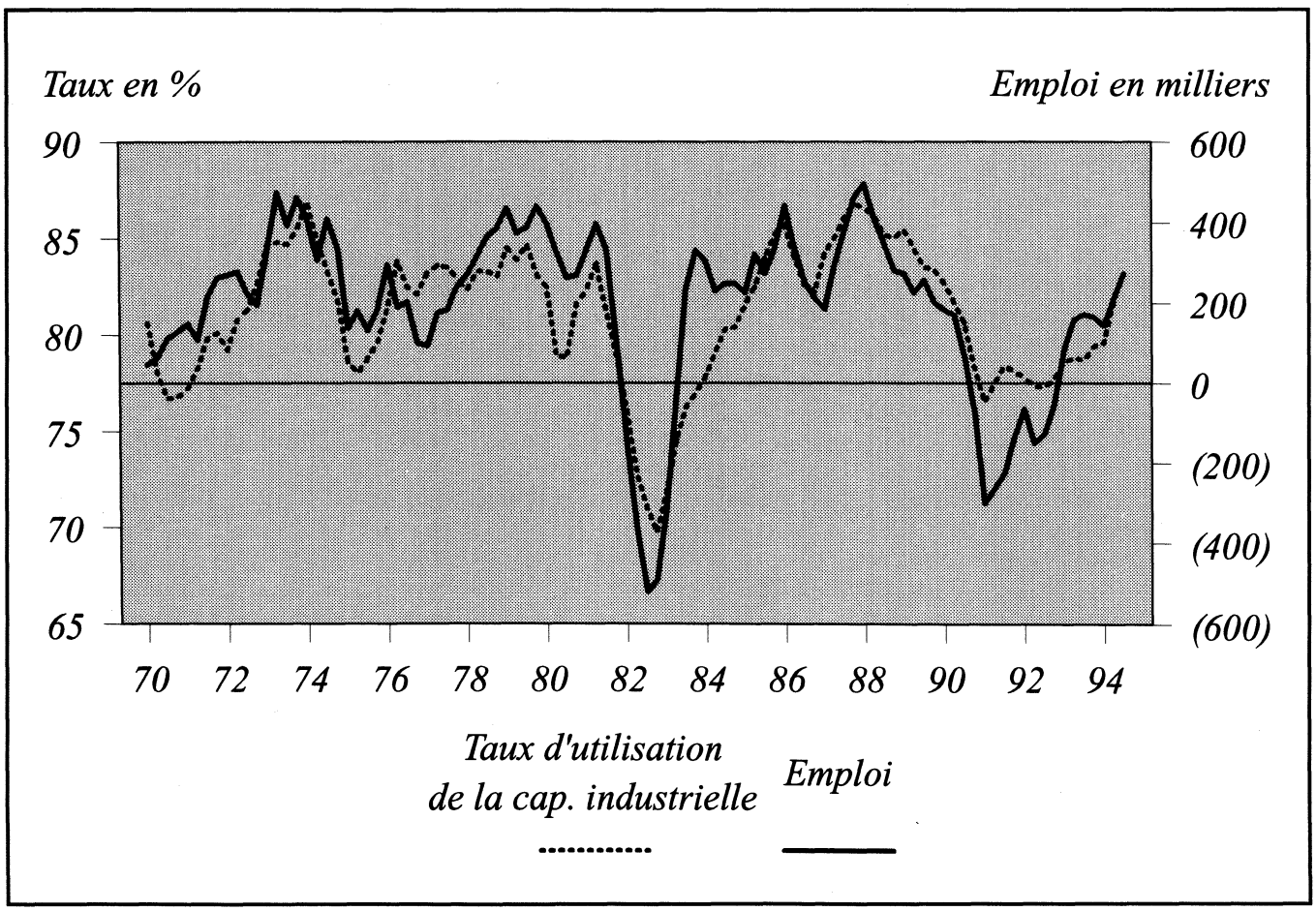
Toutefois, depuis maintenant trois ans, la reprise des secteurs manufacturier et extérieur a entraîné une augmentation significative du taux d'utilisation des capacités de production. Les perspectives économiques encourageantes et le resserrement de l'appareil de production ont permis aux entreprises de reprendre le processus d'embauche au cours des derniers mois. De plus, depuis les derniers trimestres, elles n'investissent plus uniquement dans les machines et l'équipement mais aussi dans le secteur non résidentiel, donc dans de nouvelles structures. Ces agrandissements d'usines sont généralement un signe encourageant pour le marché du travail.

L'année 1994 constitue donc marqué un tournant pour le marché du travail. On s'attend à ce que ce dynamisme se poursuive au cours des prochaines années avec le rétablissement de l'économie. Cependant, l'environnement concurrentiel et les impératifs liés à la croissance de la productivité limiteront les gains du marché du travail. Ainsi, la reprise ne sera pas suffisante pour modifier les tendances de fonds de l'économie.

Des facteurs structurels qui persisteront

Les carences du marché du travail s'amoindriront progressivement au cours des prochaines années. Pis encore, la dernière récession n'aura fait qu'amplifier les tendances de fonds de l'économie canadienne en ce qui a trait à la bipolarisation du marché du travail.

Figure 3 - Taux d'utilisation de la capacité industrielle au Canada



D'une part, les uns sont de plus en plus exclus du marché du travail ou voient leur semaine de travail réduite, et d'autre part, la semaine de travail a tendance à s'allonger pour les autres.

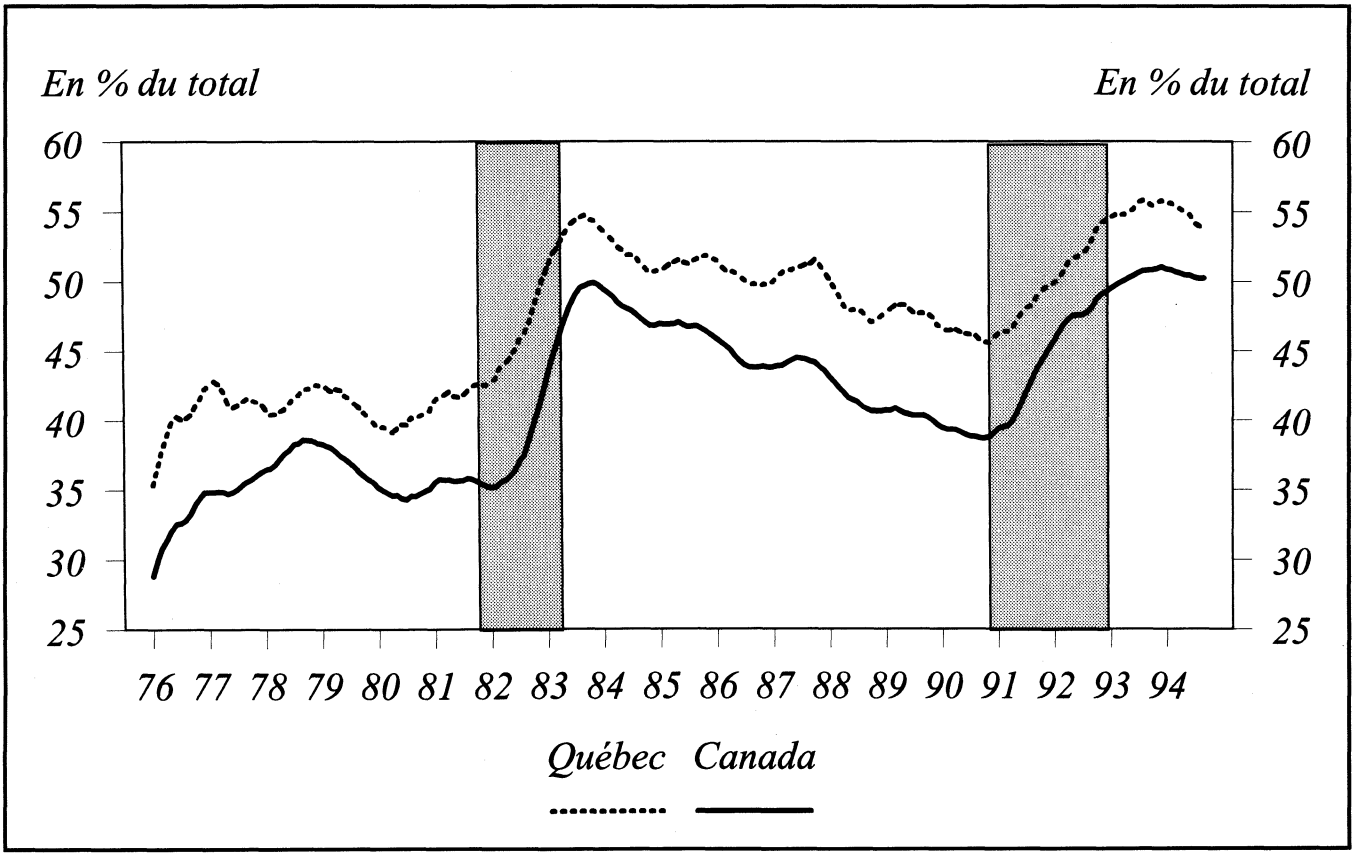
Au cours de la dernière récession, la proportion des chômeurs à long terme a atteint de nouveaux sommets. Au pire de la récession, plus de 55 % des chômeurs québécois pouvaient être qualifiés de chômeurs à long terme. Dans les années 1970, cette proportion se situait à 40 %. De plus, le travail à temps partiel a progressé constamment depuis les deux dernières décennies: au cours des années 1970, seulement 10 % de la main-d'oeuvre travaillait à temps partiel; en 1994, ce taux atteint désormais 16 % au Québec.

Il y a donc, dans notre société, un phénomène de déqualification de la main-d'oeuvre qui fait que les exclus ont de plus en plus de difficulté à se dénicher rapidement un nouvel emploi. En outre, certains groupes, comme les jeunes ou les travailleurs ayant peu de scolarité, sont particulièrement touchés par ce phénomène. Ainsi, depuis les deux dernières années, la croissance de l'emploi concernait les catégories des diplômés postsecondaires ou universitaires.

Au même moment, on assiste à l'allongement de la semaine de travail. Ce phénomène nord-américain semble d'ailleurs prendre de l'ampleur. La tendance pourrait même s'amplifier au cours des prochaines années. Plusieurs raisons expliquent cela: du côté des employeurs, l'alourdissement des taxes sur la

Figure 4 - Durée moyenne du chômage

Pourcentage des chômeurs qui recherchent un emploi depuis plus de 14 semaines



masse salariale et l'emploi rendent de plus en plus coûteuse l'embauche de nouveaux travailleurs; de plus, les coûts de formation élevés n'incitent pas à l'embauche, c'est-à-dire que les entreprises préfèrent utiliser davantage leur force de travail plutôt que d'ajouter du nouveau personnel.

D'autre part, depuis le début des années 1980, les travailleurs ont connu une faible croissance de leurs revenus, certains subissant même une perte de leur pouvoir d'achat. L'augmentation du fardeau fiscal et la faiblesse de la croissance des salaires font en sorte que, pour plusieurs travailleurs, le recours aux heures supplémentaires ou à un deuxième emploi est la seule façon de joindre les deux bouts. De plus, la scolarisation de la main-d'oeuvre a entraîné une diminution de la période d'activité sur le marché du travail depuis les dernières années. Les nouveaux travailleurs, plus scolarisés, ont moins de temps pour amortir leur longue période d'études et, de ce fait, ils ne sont pas réfractaires à allonger leur semaine de travail. Or, cette tendance à allonger la semaine de travail contribuera à limiter la croissance de l'emploi.

Conclusion

La dernière récession a été la plus dure depuis celle des années 1930 au chapitre de l'emploi. Le temps requis pour récupérer les emplois perdus pendant cette récession illustre les carences du marché du travail. Une économie qui crée des emplois à un rythme moins rapide que par le passé, une durée du chômage qui s'allonge, un chômage concentré chez certaines clientèles, des travailleurs de plus en plus actifs; on assiste à l'apparition d'une dichotomie croissante sur le marché du travail. La dernière récession a amplifié cette tendance.

Fondation de l'Entrepreneurship

Colloque - 15e anniversaire

1 et 2 février 1995

Centre des congrès de Québec

Thème: **Entreprendre ensemble**

4 panels sur: **l'entrepreneurship individuel**
l'entrepreneurship de groupe
l'entrepreneurship social
l'entrepreneurship culturel et éducatif

20 ateliers traitant des sujets d'actualité comme

les banques d'affaires régionales
info-entrepreneur

Pour informations: **Fondation de l'Entrepreneurship**
160, 76e Rue Est, bureau 250
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Tél.: (418) 646-1994 Téléc.: (418) 646-2246

À noter à votre agenda: les 1 et 2 février 1995

Fondation de l'Entrepreneurship

HOMMAGE À

NOS PARTENAIRES

Caisse de dépôt et placement du Québec

Desjardins

Banque Laurentienne

Hydro-Québec

NOS ASSOCIÉS GOUVERNEMENTAUX

Gouvernement du Québec
Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat aux affaires régionales

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie

Bureau fédéral de développement régional (Québec)

Federal Office of Regional Development (Québec)

NOS PREMIERS GOUVERNEURS

Imasco

Bell

Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ)

noranda

UMRCQ

Ville de Québec

OFFICE MUNICIPAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE QUÉBEC O/M/D/E/Q

La qualité totale: Un nouveau paradigme en matière d'organisation?

Marcel Laflamme

Que se cache-t-il derrière la qualité totale, ce concept magique à la base de la conquête des marchés mondiaux? Quelle est l'ampleur de ce mouvement sur les organisations et portant sur les théories en management? Essentiellement, ce texte vise à dégager certaines pistes de réponse aux trois questions suivantes:

- Quelles sont la spécificité et les caractéristiques de la gestion de la qualité totale?
- Dans quelle mesure la qualité totale renvoie-t-elle à un nouveau paradigme en matière de comportement organisationnel?
- Puisque la qualité totale s'étend à toutes les activités de l'entreprise, est-ce qu'elle pourrait donner lieu à l'ébauche d'une nouvelle théorie de méta-management?

La qualité totale: concepts de base

Nous vivons dans un contexte où il y a une mutation profonde de l'activité industrielle mondiale qui, notamment, se traduit par un excès de l'offre de biens par rapport à la demande et, par conséquent, à des exigences de plus en plus élevées de la part des consommateurs considérant la surabondance des choix. L'état de choc provient de l'évolution rapide des marchés de masse en des marchés segmentés, nucléarisés en petits créneaux où prédominent de plus en plus les clients (marché d'acheteurs).

Ce contexte requiert, sur le plan organisationnel, une rapidité de réponse, une spécialisation accrue dans son champ d'excellence, un système de fabrication flexible, une concentration sur les clients et une dynamisation de tous les leviers aptes à favoriser l'amélioration continue de toute l'entreprise. Bref, c'est l'aptitude à faire face à un environnement en perpétuelle ébullition plutôt que l'aptitude à assurer une quantité de production constante: deux mondes des plus différents...

Bref, c'est l'aptitude à faire face à un environnement en perpétuelle ébullition plutôt que l'aptitude à assurer une quantité de production constante: deux mondes des plus différents...

Le mouvement qualité englobe ce savoir répondant au nouveau besoin de redéfinir les normes en matière de comportement organisationnel. La gestion de la qualité totale se veut un ensemble de méthodes et de valeurs intégrées en une stratégie d'amélioration continue par la mobilisation de l'ensemble du personnel afin de satisfaire les clients au moindre coût.

La notion de qualité totale s'étend à toutes les activités de l'entreprise. Elle peut comprendre plus d'une trentaine de pratiques de gestion combinées en une stratégie gravitant autour de six zones principales: l'écoute continue et le dépassement des attentes des clients; l'engagement de la direction; la mobilisation du personnel; la reconception des processus; le partenariat clients - fournisseurs; les mesures d'évaluation de la qualité. La figure 1 présente, de façon succincte, les éléments de base du processus d'amélioration continue.

Figure 1 - Les éléments de base de la qualité totale

Cinq absolus ou garde-fous	appliqués selon dix mesures	par un leadership qualité
. conformité . prévention . excellence . mesure . responsabilité	Les 10 zéros : 0 défaut 0 stock 0 délai 0 panne 0 papier 0 erreur 0 plainte 0 réclamation 0 perte 0 mépris	. politique qualité . engagement de la direction . structure qualité . élimination de toute situation de non-qualité . communication + formation de l'ensemble du personnel

fondé sur la solidarité	et l'amélioration continue	vers un but ultime
Partenariat proactif avec: . clients . fournisseurs . personnel . syndicat . actionnaires . associations	. gestion fondée sur les faits . équipes d'amélioration continue . réduction des coûts de la non-qualité . diminution des temps de cycle . utilisation du P.S.P.* . étalonnage vis-à-vis des meilleurs	Satisfaire les besoins du client selon sept dimensions : Q - qualité V - volume T - temps L - lieu C - coût R - relation A - administration

* P.S.P.: Processus de solution de problème.

À plusieurs égards, ce mouvement renvoie à un retour aux sources: une culture centrée sur le client, la réduction de la bureaucratie et du gaspillage, le respect de la dignité et du potentiel créatif de chacun dans l'organisation, la simplification des processus, le décloisonnement des frontières internes, le retour aux petites unités, la fabrication de petits lots, etc., le tout suivant une approche d'amélioration continue, partout et par tous.

Le mouvement qualité s'avère incontournable, irréversible et de plus en plus universel. Sachons simplement que plus de 90 pays ont adhéré aux normes ISO-9000 en matière d'assurance qualité.

La mondialisation des marchés fixe de nouvelles règles qui rendent caducs les modes conventionnels de gestion et, par conséquent, sonnent le glas de nombreux mythes qui ne peuvent résister aux forces montantes.

Au Québec, un vent nouveau souffle sensiblement dans les voiles de l'amélioration continue et la qualité totale fait de plus en plus partie de nos moeurs. Nos entreprises n'ont plus le choix: elles sont condamnées à l'excellence. Sur ce plan, nous sommes dans le peloton de tête par rapport aux autres provinces canadiennes, mais le défi à relever reste encore immense. Bien que 7200 entreprises aient adhéré à la charte de la qualité totale, seulement une soixantaine ont reçu la certification ISO-9000. On évalue à 24 milliards de dollars la non-qualité au Québec, soit en moyenne 8000 $ par travailleur[1].

Voilà un des éléments les plus stratégiques à exploiter en matière de lutte au gaspillage en vue d'augmenter notre capacité concurrentielle sur les marchés.

À la suite de cette mise en situation, nous pouvons aborder la question centrale de notre réflexion.

La qualité totale: Un nouveau paradigme en matière d'organisation?

La réponse à cette interrogation repose sur trois aspects: l'énoncé de nouveaux principes de gestion; l'ampleur des dimensions touchées par le changement; la nature et la portée de la démarche d'implantation de la qualité totale.

Nouveaux principes de gestion

La qualité totale renvoie à une nouvelle logique de direction, tant sur le plan des valeurs que des pratiques d'optimisation d'un ensemble de facteurs d'ordre technique, économique et humain.

Le nouveau type d'entreprise recherchée est diamétralement à l'opposé des modèles conventionnels issus du fordisme, du taylorisme ou des théories de Weber.

La mondialisation des marchés fixe de nouvelles règles qui rendent caducs les modes conventionnels de gestion et, par conséquent, sonnent le glas de nombreux mythes qui ne peuvent résister aux forces montantes.

Tableau 1 - Quinze mythes dominants qui entraînent des dérapages dans les organisations classiques.

1. *"La comptabilité doit mener la barque"*
   alors que ce sont les clients qui doivent primer.

2. *"Les clients sont tous pareils"*
   alors que le marché de masse devient de plus en plus segmenté.

3. *"Les employés sont incapables de conception"*
   alors que l'organisation innovatrice se fonde sur eux.

4. *"La qualité est coûteuse"*
   alors que c'est la non-qualité qui est onéreuse.

5. *"La rationalisation est le gage de l'excellence"*
   alors que c'est la créativité, l'intuition et l'innovation qui permettent le progrès.

6. *"Le secret de la réussite réside essentiellement dans l'innovation technologique"*
   alors que ce sont les ressources humaines qui animent la technique.

7. *"Seuls les grands projets comptent"*
   alors que le progrès dérive d'une multitude de petites améliorations continues.

8. *"La planification maîtrise l'imprévu"*
   alors que les conditions du marché deviennent de plus en plus imprévisibles.

9. *"La direction a toujours raison"*
   alors que la complexité requiert l'intelligence de tous.

10. *"La non-qualité est due aux employés"*
    alors que l'encadrement fixe les règles du jeu.

11. *"La non-qualité coûte 3 à 4 % du chiffre d'affaires"*
    alors qu'en réalité elle atteint environ cinq fois cette évaluation.

12. *"La qualité est la responsabilité des spécialistes"*
    alors que tous constituent les chaînons du cycle de la qualité.

13. *"La qualité est identifiée aux produits"*
    alors que la qualité doit marquer toutes les activités menant à la satisfaction des clients.

14. *"Le coût est le principal critère d'achat"*
    alors que l'économie dérive de fournisseurs fiables.

15. *"Les fournisseurs sont étrangers à l'entreprise"*
    alors que les fournisseurs sont ses partenaires importants.

Tableau 2 - Vingt principes de gestion en qualité totale

1. La qualité comme vecteur stratégique de développement.
2. La culture centrée sur les clients, tant externes qu'internes (la personne redevient le centre de l'organisation).
3. La débureaucratisation (allégement et aplatissement de la pyramide) et l'horizontalisation de l'organisation.
4. Le décloisonnement des frontières internes et externes.
5. L'enrichissement des tâches et la polyvalence du personnel.
6. La simplification des procédures et la lutte à toute forme de gaspillage.
7. L'encadrement favorable à la créativité et à l'intrapreneurship donnant de la place à l'intuition.
8. La formation, à tous les niveaux, aux méthodes de travail en équipe et de résolution de problèmes.
9. L'environnement de travail sécuritaire.
10. L'approche gagnant-gagnant entre les partenaires.
11. L'écoute active et continue des clients.
12. La notion des relations clients-fournisseurs, tant à l'interne qu'à l'externe.
13. La mesure des coûts de la non-conformité.
14. Le juste-à-temps et les zéro-stocks.
15. La flexibilité de l'appareil de production.
16. La constance de la qualité des produits par l'assurance-qualité.
17. L'amélioration continue par des petits changements partout.
18. La mesure de la qualité à toutes les activités et la communication permanente des résultats obtenus.
19. L'intégration des fournisseurs à l'organisation (support + formation).
20. La reconnaissance des efforts menant à l'amélioration de la qualité.

Nouvelles pratiques de gestion

Les principes de base débouchent sur des pratiques de gestion constituant de nouveaux modèles de référence qui forgent les mentalités et influencent les comportements et les activités opérationnelles.

D'une façon plus concrète, la stratégie d'amélioration continue comprend plus d'une trentaine de pratiques de gestion ou leviers de changement devenant autant de vecteurs visant à relever le défi de la réinvention des organisations (voir Tableau 3).

Le tout est regroupé suivant les six zones majeures d'intervention :

Les relations clients

Toutes les activités de l'entreprise tendent vers la satisfaction des attentes des clients. Offrir une réponse au marché, mieux, plus vite et à un coût moindre devient le principal souci de tous et de chacun.

Le management

L'engagement entier et indéfectible de la direction dans toute la démarche qualité s'avère une condition «*sine qua non*» à la réussite du processus d'amélioration continue. Le soutien se traduit notamment par la création d'un comité pilotage, par le redéploiement du projet-entreprise et par l'élaboration du plan qualité.

Le personnel

La satisfaction des clients externes se concrétise grâce aux employés, notamment ceux qui sont en contact direct avec eux. La stratégie de mobilisation du personnel devient aussi importante, sinon plus importante que la stratégie financière ou technologique. Elle consiste particulièrement à l'identification du personnel au projet-entreprise, à la responsabilisation, à la formation des employés de même qu'à la reconnaissance de leur apport à la qualité du produit ou du service fourni aux clients.

Les processus administratifs et manufacturiers

La reconception des processus administratifs et manufacturiers est réalisée afin d'assurer une compatibilité continue entre la dynamique interne et l'environnement externe qui devient de plus en plus complexe, changeant et compétitif. Il sera question de simplifier les processus, d'en diminuer les temps de cycle et de fonctionner en juste-à-temps.

Les mesures

La qualité totale est basée sur des faits, sur des indicateurs disséminés dans tous les secteurs et à tous les paliers hiérarchiques. Le calcul des coûts de la non-qualité et l'affichage des résultats réels s'avèrent deux pratiques fondamentales de l'amélioration continue.

Les relations avec les fournisseurs

Le partenariat avec les fournisseurs devient un autre pilier de la qualité totale. Ce partenariat se concrétise par la qualification ou la certification, l'échange de technologies et la signature de contrats à long terme. Ainsi, les fournisseurs font de plus en plus partie intégrante de l'entreprise.

Tableau 3 - Trente-trois pratiques d'amélioration continue

EN GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ					
Relations avec clients	**Management**	**Mobilisation du personnel**	**Production + Processus**	**Mesures**	**Relations avec les fournisseurs**
Culture centrée sur le client	Conseil-qualité (pilotage)	Identification au projet-entreprise	Reconception des processus	Calcul du coût d'obtention de la qualité	Priorité à la qualité sur les coûts
Écoute active des clients	Plan qualité	Formation continue	Déploiement de la fonction qualité	Généralisation indicateur-qualité Objectif: zéro erreur	Réduction du "n" de fournisseurs
Dépassement des attentes des clients	Redéfinition du rôle des gestionnaires et des spécialistes	Responsabilisation et auto-contrôle	Juste-à-temps	Tableau de bord + affichage des résultats	Partenariat - contrat long terme - échange de technologies
Résolution rapide des plaintes	Relations clients - fournisseurs internes et externes	Cercles de qualité + suggestions	Réduction temps de chang. outils et temps de cycle	Mesures de la valeur ajoutée	
"Benchmarking"	Information transparente + confiance	Reconnaissance + satisfaction	Entretien préventif total		
EN ASSURANCE QUALITÉ					
Revue du contrat	Politique qualité	Instructions	Procédures détaillées	Statistiques + vérifications	Qualification + certification

Démarche d'implantation planifiée

La qualité totale se veut une démarche planifiée qui met le changement radical à la portée des organisations. On peut la représenter comme étant un pont qui permet le passage de l'entreprise conventionnelle à l'entreprise de classe mondiale. La figure 2 illustre le pont de la qualité constitué de six piliers (les six zones d'intervention) auxquels s'ajoute la notion d'assurance-qualité.

La mise en oeuvre des transformations s'effectue suivant un processus qui comprend différentes étapes et qui s'échelonne sur environ cinq ans. Avec le changement de paradigme, tout est redéployé : de la culture en passant par la structure jusqu'aux mesures... Voici une démarche succincte d'implantation de la qualité en sept phases (figure 3):

1re Diagnostic de la qualité

Le processus débute par la preuve du besoin, notamment en ce qui a trait à la qualité des relations avec les clients externes et internes (employés). Différents sondages permettront d'établir le degré de satisfaction de la clientèle ainsi que de connaître l'ordre de grandeur de la valeur des coûts cachés.

2e L'engagement de la direction

La preuve du besoin étant démontrée, nous passons à l'endossement de la démarche par la direction qui se traduit notamment par la constitution d'un comité pilotage et par l'autorisation d'une enveloppe budgétaire.

3e Le plan d'amélioration

La direction a la responsabilité de redéployer le projet-entreprise (vision, mission et valeurs) ainsi que de déterminer les objectifs corporatifs qualité. Une campagne qualité à l'échelle de l'entreprise favorise le partage des nouvelles orientations.

4e La formation des cadres

À cette étape, l'ensemble des cadres sont formés à la gestion participative, notamment aux techniques d'animation et de résolution de problèmes en groupe. D'autres formations non spécialisées seront aussi dispensées selon les priorités et les nouvelles pratiques de gestion requises (ex : le juste-à-temps).

5e La création des équipes d'amélioration continue

Selon un rythme adapté à chaque entreprise, des groupes de résolution de problèmes sont mis en oeuvre à différents niveaux et dans divers secteurs de l'entreprise. Ces groupes constituent autant d'équipes de consultation interne qui visent à améliorer, innover et résoudre les problèmes causés par un contexte en perpétuel changement.

6e Le contrôle

Cette étape assure une évaluation des résultats et incite à apporter des correctifs, si nécessaire. Un plan de communication voit à l'affichage constant des résultats au sein d'un cycle d'amélioration qui n'a pas de fin.

7e La reconnaissance

Le système de reconnaissance se modèle sur les nouvelles perspectives qualité afin d'en favoriser la concrétisation permanente. Les bonifications d'ordre psychologique s'ajoutent généralement aux rétributions monétaires pour récompenser les responsabilités additionnelles inhérentes à la nouvelle philosophie de gestion.

Parallèlement à cette séquence de base peuvent se greffer des interventions plus spécifiques concernant les relations clients-fournisseurs, la reconception des processus, le déploiement de la fonction qualité lors du lancement de nouveaux produits, la certification aux normes internationales, etc.

Figure 2 - Le pont qualité

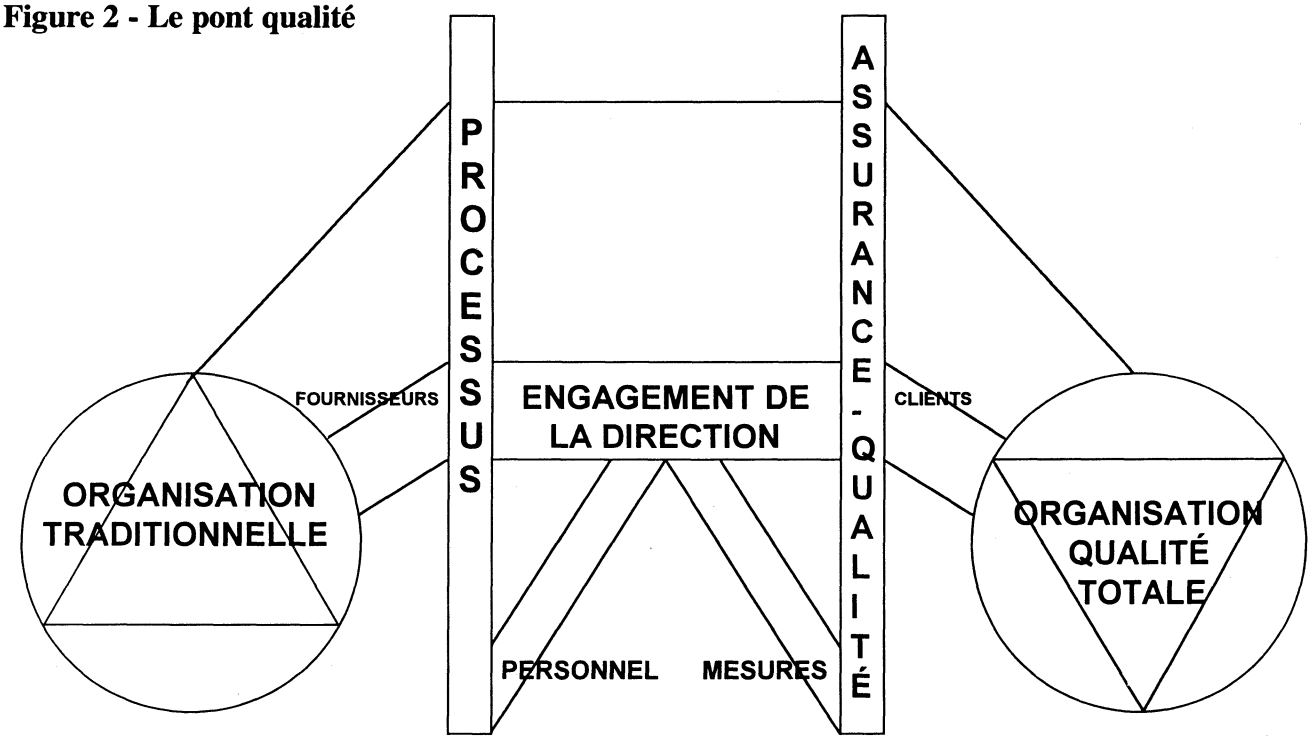
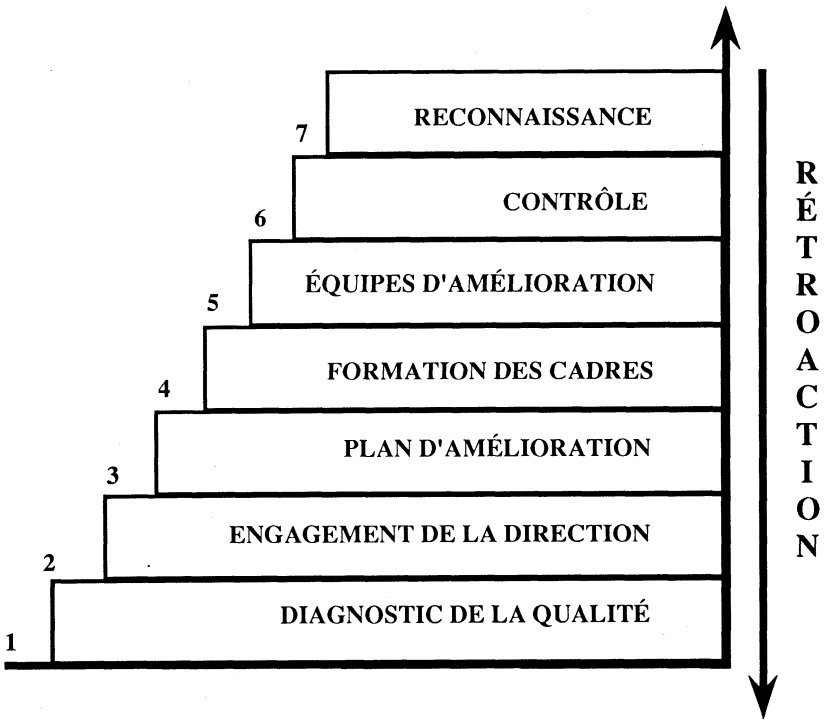


Figure 3 - Démarche d'implantation de la qualité totale



Le taux d'insuccès des démarches qualité est très élevé (environ 75 %); cela s'explique notamment par le manque de conviction, l'utilisation d'approches parcellaires sans intégration et le manque de formation ou de soutien. Les dirigeants n'ont pas compris l'ampleur des exigences du concept qualité qui fait le lien entre la culture, le management, le personnel, les procédés techniques, ainsi que les partenaires externes de l'entreprise. Ce besoin de nouvelles compétences nous conduit à la troisième question.

Le taux d'insuccès des démarches qualité est très élevé (environ 75 %); cela s'explique notamment par le manque de conviction, l'utilisation d'approches parcellaires sans intégration et le manque de formation ou de soutien.

La qualité totale : Une nouvelle forme de méta-management?

La qualité totale constitue un concept fédérateur qui s'appuie sur la contribution de différentes écoles de pensée: l'ingénierie, le management, la gestion des ressources humaines, l'analyse socio-économique des coûts cachés, le marketing... Le travail multidisciplinaire s'avère nécessaire puisque le concept qualité couvre toutes les fonctions de l'entreprise et se veut une façon de repenser globalement la gestion des organisations.

Les sept fonctions générales de l'entreprise sont mises en oeuvre dans le cycle de la qualité:

- le marketing qui la précise;
- la recherche et développement qui la conçoit;
- les achats qui la procurent;
- la production qui la réalise;
- les ressources humaines qui l'accomplissent;
- la finance qui la traduit en chiffres monétaires;
- les relations publiques qui en bâtissent l'image corporative.

La figure IV présente ces différentes fonctions qui font l'objet d'une continuelle amélioration au sein d'une culture centrée sur des clients, d'une gestion participative, d'une amélioration constante des relations clients-fournisseurs internes et externes et d'une reconception des processus. Le tout visant à obtenir une organisation intelligente, plus sensible, plus communicante et mobilisatrice qui apprend et se renouvelle sans cesse.

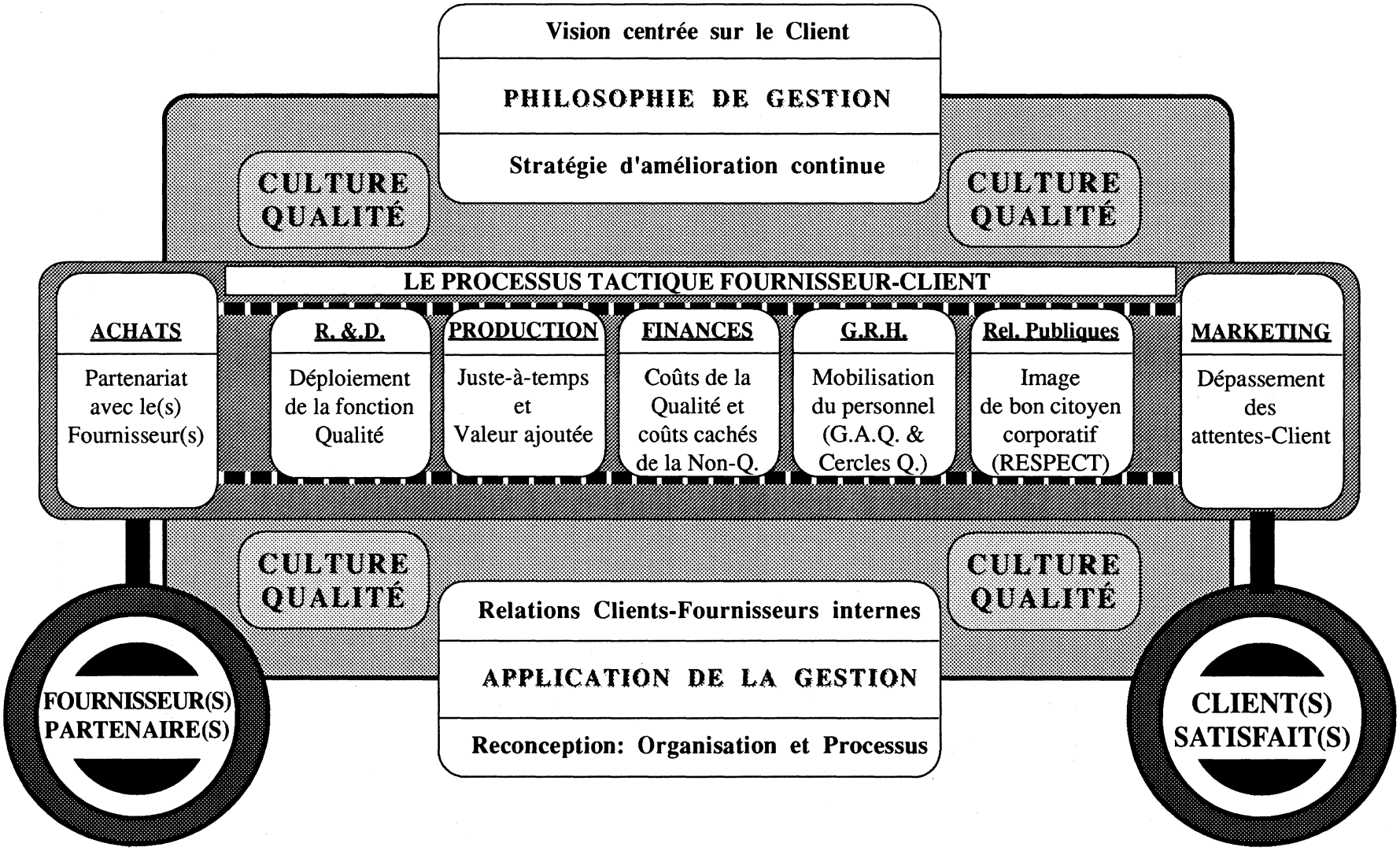
L'apprentissage de ce concept générique peut consister d'une part à développer le leadership «transformationnel» au moyen de sessions sur la démarche planifiée de changement radical concernant les six zones d'intervention, et d'autre part à en faire l'expérimentation progressive, chacun à chacun, dans sa tâche, son service ou son entreprise.

Cette formation intégrée portant sur les six zones d'intervention en qualité (clients, gestionnaires, employés, processus manufacturiers, mesures et fournisseurs) pose un problème sur le plan de l'enseignement universitaire en administration, découpé par fonctions relativement étanches. En outre, le cloisonnement entre les facultés d'administration et de génie appliqué augmente la difficulté d'une réponse globale au projet de formation en qualité totale[2].

Une "Semaine de la qualité", organisée à l'Université de Sherbrooke qui a mobilisé quelques dizaines d'intervenants du milieu socio-économique a permis de dégager quelques pistes d'amélioration à ce problème pédagogique, en particulier les cinq recommandations suivantes :

- constituer un centre de recherche intégré en qualité totale sur le campus;
- favoriser l'échange de professeurs au sein des cours entre les facultés d'administration et de génie;

Figure 4 - La qualité totale: Un nouveau paradigme pour la gestion intégrée de l'amélioration continue...



Conçu par Marcel Laflamme et Luc Baillargeon

- maintenir un contact étroit avec le milieu industriel et commercial, notamment par la régionale de l'Association québécoise de la qualité totale;

- offrir des bourses d'études, conjointement, aux étudiants des facultés d'administration et de génie en qualité totale;

- poursuivre annuellement l'organisation d'une semaine de la qualité à l'échelle de l'ensemble du campus universitaire avec la collaboration du milieu des affaires.

Cette semaine de la qualité, organisée de concert par les étudiants des Facultés d'administration et de génie, fut une expression de l'application du nouveau paradigme.

C'est ce que met en pratique le Japon, où le TQCS (Total quality control system) est si important qu'il constitue le système de management «pilote».

Chose certaine, ce qui était difficile avec l'ancien paradigme devient facile avec le nouveau: la solidarité, la culture de service, l'art de simplifier les procédures et de faire sauter les frontières, bref une façon d'utiliser le gros bon sens (GBS) et le respect des différents partenaires dans une approche de pro-activité. Il appert que le nouveau paradigme correspondra davantage à la nouvelle génération de gestionnaires en émergence...

C'est ce que met en pratique le Japon, où le TQCS (*Total quality control system*) est si important qu'il constitue le système de management «pilote».

> «Le TQCS pilote (monitore) tous les autres systèmes de management. Puisque par qualité on entend, au Japon, la qualité de la réponse au client, toutes les fonctions doivent lui être asservies.»[3]

Et le plus souvent, c'est le détenteur de ce poste qui accède à la présidence de l'entreprise parce que c'est celui qui est le plus en mesure d'assumer une adaptation adéquate entre l'organisation et le contexte ambiant moderne.

Conclusion

L'économie actuelle est soumise à de nombreuses mutations, d'une extrême rapidité, qui entraînent un processus de désintégration au sein des organisations gérées selon les méthodes orthodoxes.

Devant cette situation, le mouvement qualité totale offre un ensemble de valeurs, de méthodologies et d'outils qui mettent le changement radical à la portée des entreprises. Maintenant, le concept qualité gagne en notoriété et s'appuie sur un large consensus dans les pays industrialisés des continents asiatique, américain et européen.

Avec le renouveau organisationnel sur une vaste échelle, les experts commencent à entrevoir une ère nouvelle: une troisième révolution industrielle à l'aube du XXIe siècle. Pour le présent, il émerge un nouveau type d'économie capitaliste, moins égocentrique, davantage coopérative, accordant beaucoup plus d'importance à la personne en tant que consommateur ou employé et manifestant des indices qui laissent prévoir qu'on se dirige vers une économie sociale de marché...

Cette incursion dans le monde fascinant de la qualité totale laisse entrevoir de grands défis pour tous les acteurs économiques, et en particulier pour ceux qui ont la tâche de transmettre le savoir. Jusqu'à présent, dans cette sphère d'activités, les praticiens ont eu l'avance sur les théoriciens; une bonne façon pour ceux-ci de prendre le pas ne pourrait-elle pas débuter par l'implantation d'une démarche qualité au sein même des universités, devenant autant de laboratoires d'apprentissage?

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

I. Qualité - Relations clients

DÉTRIE, P. (1991), «Le client retrouvé: guide pratique de la qualité totale», Paris, Eyrolles.

DUBUC, Y. (1993), «La passion du client», Montréal, Éd. Transcontinentales.

SÉRIEYX, H. (1989), «Le zéro mépris», Paris, InterÉditions.

II. Qualité - Direction

HARRINGTON, J.H. (1992), «Objectif qualité totale: un processus d'amélioration continue», Montréal, Éd. Transcontinentales.

KÉLADA, J.(1991), «Comprendre et réaliser la qualité totale», Montréal, Éd. Quafac.

PÉRIGORD, M. (1990), «Réussir la qualité totale», Paris, Éd. Organisation.

III. Qualité - Mobilisation du personnel

GONDRAND, F. (1989), «Quand les hommes font la différence», Paris, Éd. Organisation.

MONTEIL, B. (1985), «Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité», Paris, Éd. Organisation.

NOYÉ, D. et VERNE, E. (1990), «Guide pour développer la formation à la qualité», Paris Insep.

IV. Qualité - Processus de travail

BOSSERT, J.L. (1991), «Quality function deployment: a practitioner's approach», New York, M. Dekker Inc.

ISHIKAWA, K. (1984), «La gestion de la qualité: outils et applications pratiques», Paris, Dunod.

HERNIAUX, G. et NOYÉ, D. (1990), «Améliorer la qualité des processus», Paris, Insep Editions.

V. Qualité - Les mesures

DOUCHY, J.M. (1990), «Vers le zéro défaut dans l'entreprise», Paris, Dunod.

FEIGENBAUM, A.V. (1991), «Total Quality Control», New York, McGraw Hill.

KÉLADA, J. (1986), «Le contrôle statistique de la qualité», Montréal.

VI. Qualité - Les fournisseurs et l'assurance-qualité

CLEMENTS, R.B. (1993), «Complete Guide to ISO/9000», New York, Prentice Hall.

HUTCHINS, G. (1993), «ISO 9000», Vermont, Oliver Wight Publ.

TODOROV, B. (1994), «ISO 9000», Montréal, Éd. Gaétan Morin.

Notes:

1. Gérald Tremblay, ex-ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.

2. À l'Université de Sherbrooke, les professeurs concernés par ce tournant en sont à une phase de prise de conscience aiguë de cette problématique qui fut particulièrement mise en lumière durant la «Semaine de la qualité», organisée sur le campus du 14 au 17 mars 1994.

3. Archier, G. et Sérieyx, H. *L'entreprise du troisième type*, Paris, Seuil, 1984, p. 55.

REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.

Volume 6, numéros 3-4

SOMMAIRE

Articles

Une nouvelle mesure de la stratégie de diversification des PME
Paulette ROBIC
Université de Nantes

Les entreprises de développement technologique
Isabelle GÉNIAUX
Centre international de recherche d'Ecully

Profils stratégiques des firmes de services aux entreprises
Pierre-Yves LÉO et Jean PHILIPPE
Centre d'économie régionale - Aix-en-Provence

L'acquisition des ressources humaines en PME
Bruno FABI et Denis GARAND
GREPME - Université du Québec à Trois-Rivières

Notes de recherche

Descripteurs de la problématique et des particularités des nouvelles entreprises. Le cas d'Alicante
Enrique Claver CORTÉS, José María Gómez GRÀS
Juan Llopis TAVERNER et José Luís Gascó GASCÓ
Université d'Alicante

PME, mondialisation et stratégies
Georges FERNANDEZ et Alain NOËL
École des Hautes Études Commerciales, Montréal

Des PME régionales qui exportent: les leçons de l'expérience

Louise Pagé

Comment une PME, située loin d'un grand centre urbain, peut-elle exporter efficacement et profiter de l'ouverture des marchés? Tout essai dans ce sens n'est-il pas une goutte d'eau dans l'océan ?

Nous étudierons de plus près quatre PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean[1], de taille réduite, qui appartiennent respectivement à l'industrie du vêtement, de la métallurgie, de l'électronique et de l'édition et qui ont toutes une histoire assez récente. Quant aux entrepreneurs, ils possèdent chacun une expérience variable des affaires internationales: prospection des marchés, importation de fournitures spécialisées, exportation de produits finis et échange de technologie et de savoir-faire.

À la lumière de l'expérience de ces quatre PME et après avoir examiné les raisons qui les ont poussées, à l'origine, à se tourner vers les marchés étrangers, nous ferons l'inventaire des stratégies possibles et nous tenterons de dégager les préalables au succès sur le plan international et d'en découvrir les écueils.

Le lecteur trouvera en annexe deux tableaux qui brossent le profil des quatre PME régionales.

Pourquoi exporter? [2]

Les raisons qui poussent aux activités et aux échanges avec l'étranger sont multiples et de nature différente. On peut les regrouper sous quatre catégories: la recherche de marchés; la diminution des coûts; les raisons stratégiques; les raisons techniques.

Les quatre PME susmentionnées ont comme priorité la recherche de marchés, car le marché local est trop petit et déjà saturé. Les marchés visés ont des liens de parenté évidents avec le Saguenay—Lac-Saint-Jean notamment sur le plan culturel et/ou en raison de certains réseaux déjà tissés avec les grandes entreprises de la région. Dans certains cas, paradoxalement, l'Ontario constitue un marché plus difficile à pénétrer que ceux de l'étranger, car l'effort requis est trop grand pour le nombre potentiel de consommateurs. Ainsi, JCL s'intéresse à la France en raison de la langue; Trioniq vise l'Ouest américain à cause de son intérêt pour la technologie de pointe; STAS vend en Australie et en Allemagne grâce à la filière de l'aluminium; Chlorophylle a pénétré le Nord-Est des États-Unis, une région où l'on partage un engouement commun pour le plein air avec les Québécois.

Les raisons qui poussent aux activités et aux échanges avec l'étranger sont multiples et de nature différente. On peut les regrouper sous quatre catégories: la recherche de marchés; la diminution des coûts; les raisons stratégiques; les raisons techniques.

La diminution des coûts de production est une autre raison qui incite les entreprises à s'intéresser au commerce extérieur. De nos quatre PME, seule Chlorophylle fait fabriquer quelques produits, en sous-traitance, en Asie pour diminuer ses coûts (3 % de sa production). Les trois autres baissent leurs coûts d'approvisionnement en se procurant leurs matières premières (ou produits semi-finis) auprès des grossistes d'ici ou d'ailleurs qui offrent les meilleurs prix.

Les PME, pour des raisons stratégiques, veulent développer leur autonomie face aux grandes entreprises surtout, Trioniq et Stas. La structure économique traditionnelle de la région, autrefois axée sur la dépendance de la PME à l'égard des grandes entreprises, se désintègre. Les grandes entreprises ont commencé l'élimination d'une partie de leurs PME satellites en améliorant leurs méthodes de travail et leur procédé de production. En effet, historiquement, une partie de la sous-traitance compensait l'inefficacité relative de la grande entreprise, inefficacité que les conditions économiques récentes ont fini par rendre dangereuse.

Enfin, certaines raisons techniques peuvent inciter à l'ouverture vers l'extérieur, en particulier l'obtention de licences, de droits de fabrication ou de transferts technologiques, qui permettent alors d'exploiter de nouveaux produits dans un plus grand réseau.

Stratégies d'exportation

Plusieurs stratégies s'offrent aux PME qui désirent aborder les marchés internationaux. Le choix de la stratégie dépendra du degré d'engagement de l'entreprise à l'étranger. Par exemple, pour écouler des produits ou simplement pour agrandir un marché, on confie le mandat à un distributeur (JCL) ou à un vendeur qui connaît les us et coutumes du pays visé (Chlorophylle). Toutefois, même si le produit est exportable, il faut généralement lui apporter certaines modifications pour l'adapter au nouveau marché. Ainsi, *La Promise du Lac* de JCL est devenue *La fiancée du Lac* en France, car « La promise » faisait provincial selon l'éditeur français. Enfin, il est possible de faire de la vente directe quand les commandes sont peu fréquentes.

Certaines PME peuvent cependant préférer confier leurs ventes à un intermédiaire de la région ou du marché visé. Ainsi, ils n'ont pas à se préoccuper de la vente à l'étranger, ce qui diminue les difficultés au départ. Cette pratique est utile et efficace tant et aussi longtemps que tout va bien, mais si un problème survient, le désengagement ou l'éloignement de l'intermédiaire l'accroîtra probablement.

Une autre stratégie consiste à confier une partie de la production à la sous-traitance. C'est une pratique que l'on rencontre souvent dans l'industrie du vêtement: Chlorophylle, comme nous l'avons déjà dit, fait réaliser une partie de sa production en Asie (3 %). D'autre part, on sollicite certaines entreprises, dont STAS, de vendre une licence de fabrication et un savoir-faire plutôt qu'un produit intégral. Cette pratique est particulièrement courante dans les domaines où le produit fini est volumineux ou difficile à transporter, ou les deux à la fois. Cette stratégie, attirante de prime abord, est très risquée car l'entreprise qui fait l'acquisition d'une licence peut concurrencer l'entreprise vendeuse sur d'autres marchés, à moins qu'il ne s'agisse de versions périmées de la technologie ou de restrictions à la licence. Ainsi, JCL a exclu l'Amérique du Nord de son entente avec Pygmalion.

On dirait que chaque entreprise agit seule; en l'occurrence, les quatre entreprises étudiées ne font pas appel à la stratégie de partenariat ou d'alliance, plus par manque d'habitude que par manque de volonté.

Une autre stratégie peut être envisagée, surtout lorsqu'il s'agit d'une première expérience internationale: la stratégie de partenariat ou d'alliance. On peut, par exemple, former un consortium voué à la commercialisation de certains produits. Cette stratégie est peu utilisée. On dirait que chaque entreprise agit seule; en l'occurrence, les quatre entreprises étudiées n'y font pas appel, plus par manque d'habitude que par manque de volonté.

Enfin, l'instrument idéal pour connaître les marchés est la foire commerciale. Nos quatre PME ont utilisé et utilisent toujours ce moyen pour établir un réseau, vendre des produits ou réaliser des ententes de transfert technologique. De plus, toutes les PME étudiées ont entrepris des démarches auprès des personnes-ressources des différentes instances gouvernementales

Comment veulent-elles être aidées?

Le soutien à l'exportation se présente sous diverses formes et programmes, et ce à tous les paliers de gouvernement; chambres de commerce, maisons de commerce, centre de commerce international du gouvernement québécois, société d'expansion des exportations du gouvernement canadien, ambassades, bureaux de comptables, consultants privés, associations professionnelles, centres de recherche universitaires et commissariats industriels en sont souvent les instruments. L'entrepreneur qui vise l'exportation doit connaître toutes les formes d'aide possibles, qui vont des subventions pures et simples à l'assistance technique.

L'analyse du succès de nos quatre entrepreneurs permet de dégager certaines constantes. Il faut tout d'abord être prêt, avoir une capitalisation suffisante et une souplesse de production et enfin que la culture de l'entreprise le permette.

Malheureusement, malgré les nombreuses initiatives en ce sens, il n'existe toujours pas de guichet unique satisfaisant pour toutes ces interventions. Les entrepreneurs se fient donc à leurs propres réseaux, même si cela les pousse à faire fi des structures d'aide régionales. On blâme surtout la lenteur du processus, la lourdeur bureaucratique et enfin le fait que la forme d'aide «subventionnable» n'est pas toujours adaptée aux besoins de l'entreprise.

Enfin, les entrepreneurs interrogés ne sont pas entièrement satisfaits de ce qui est fait pour la promotion de la région et ils ont parfois l'impression de ne pas être épaulés. Selon Pierre Bouchard de STAS, la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean possède des éléments que l'on pourrait tourner en avantage concurrentiel en vue de permettre d'augmenter le volume des échanges commerciaux. Ce sont: une main-d'oeuvre instruite habituée à fabriquer sur mesure; d'intéressants centres de recherche industrielle et d'incubation d'entreprises; le fait d'être au coeur de la plus grande concentration mondiale d'alumineries; la disponibilité de toutes les formes d'énergie à tarifs avantageux (hydro-électricité, gaz naturel et installations de cogénération d'électricité). Quant aux aspects négatifs, ce sont: l'ignorance de l'anglais; le peu d'habitude du commerce extérieur, de la négociation et du marchandage reliés au commerce. Dans la région, peu de magasins paient leurs vendeurs à commission; le «réflexe du vendeur» n'est pas généralisé. Cela justifie les demandes d'aide à la formation en commercialisation.

Pourquoi ont-elles du succès?

L'analyse du succès de nos quatre entrepreneurs permet de dégager certaines constantes. Il faut tout d'abord être prêt, avoir une capitalisation suffisante et une souplesse de production et enfin que la culture de l'entreprise le permette. Mais il ne faut surtout pas que l'aventure internationale mette en péril l'entreprise locale et son marché traditionnel. Cela devient malheureusement le cas lorsque le président-entrepreneur — homme-orchestre — prend le leadership du commerce hors-région et laisse un grand vide dans la direction des affaires locales. Il est donc essentiel, à partir d'un certain chiffre d'affaires, de répartir les tâches.

Il faut également tisser des réseaux de contacts et entretenir de bonnes relations avec ses clients. Ainsi, Jean-Claude Larouche, de JCL, tient toujours un journal de bord de ses voyages d'affaires et, de retour au pays, il peut nouer des liens et jeter des ponts. Il faut enfin avoir le souci de tous les supports à la communication tels carte professionnelle, dépliant publicitaire, lettre... Gilles Couët, de Chlorophylle, a une carte professionnelle en français d'un côté et en japonais de l'autre. Il reconnaît toutefois lui-même que la graphie de sa raison sociale pose un problème, et pas seulement à l'étranger a-t-il précisé.

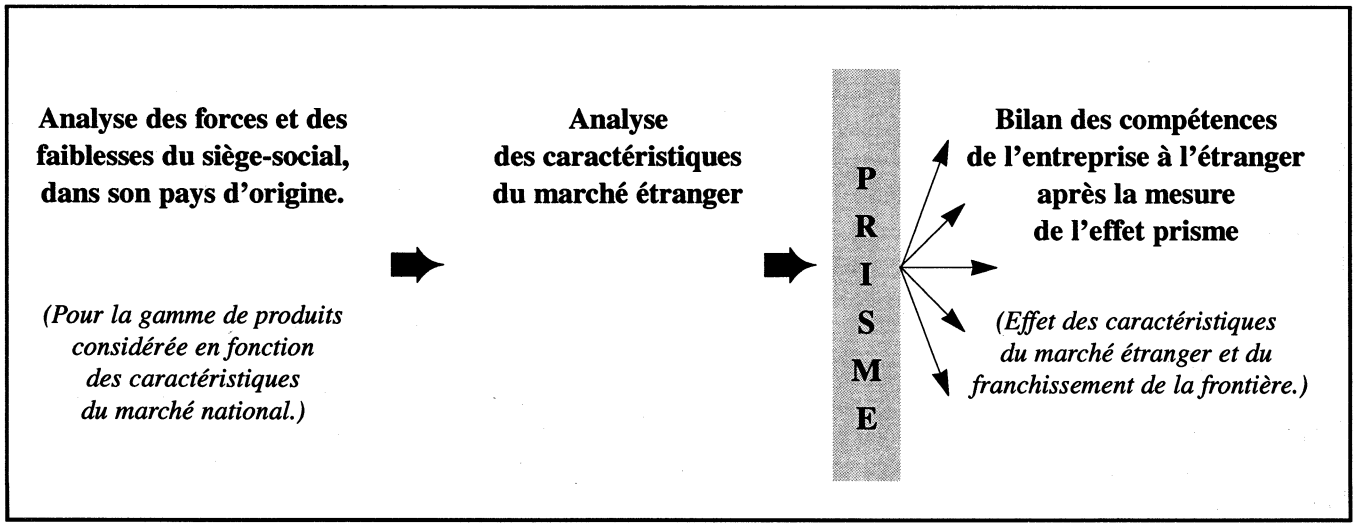
D'autre part, la façon de se présenter, la tenue vestimentaire et les manières revêtent une grande importance. Le visiteur étranger aimera bien faire votre connaissance et visiter votre entreprise avant d'entreprendre des affaires. La propreté des lieux (bureaux et ateliers) et la qualité de l'accueil sont des facteurs importants dans la décision de faire des affaires; c'est souvent le reflet de la gestion de l'entreprise.

Rédiger un contrat dans son propre pays est déjà difficile, mais avec un partenaire d'un autre pays, c'est un art, dixit Jean-Claude Larouche. Il ne faut pas hésiter à se faire aider.

Avant de faire des affaires, il importe de bien connaître son homologue et d'en savoir le plus possible sur sa réputation et sur la qualité de ses services. Il est aussi utile d'avoir recours au réseau de contacts et il vaut mieux attendre avant de bâcler une entente avec quelqu'un sur qui on entretient des doutes. On doit enfin être protégé par de bons contrats: rédiger un contrat dans son propre pays est déjà difficile, mais avec un partenaire d'un autre pays, **c'est un art,** dixit Jean-Claude Larouche. Il ne faut pas hésiter à se faire aider.

Les préalables au succès mentionnés jusqu'ici ne suffisent pas nécessairement. L'entente peut être bonne, mais il est essentiel que le produit convienne. D'après Daniel Bindley, de Trioniq: «un bon produit qui connaît un succès local ne l'assure pas d'une réussite sur d'autres marchés». Il ne faut surtout pas tenir pour acquis que le produit est vendable tel quel, ailleurs. Une connaissance du consommateur étranger facilite l'adaptation du produit aux exigences de ce même consommateur. Afin de circonscrire ce problème, Leersnyder et Ghertman[3] suggèrent de regarder le produit à travers le prisme de l'exportation et de se demander quels sont les avantages du produit sur le marché convoité. Ils suggèrent d'établir un bilan net des compétences de la firme sur le marché étranger (voir figure 1).

Figure 1- Établissement du bilan net des compétences de la firme sur le marché étranger



Un avantage peut se transformer en désavantage; mais comment y pallier ? Il suffit d'adapter le produit aux besoins des consommateurs du marché visé. Cela est également vrai pour le marché industriel, car les chaînes de production et de distribution sont la plupart du temps différentes d'ici. Une stratégie générale qui peut aider l'entrepreneur, et qu'utilisent les quatre PME étudiées, consiste au "*Think global* ", dès le design du produit, même s'il est d'abord destiné au marché local. Aujourd'hui, l'entrepreneur n'a plus le choix, son produit doit être de calibre international ou il sera vite déclassé, même sur son propre terrain.

La vision des dirigeants constitue elle aussi un facteur déterminant. Il faut «penser gros», ne pas avoir peur, s'intéresser aux cultures étrangères et ne pas hésiter à se faire aider des instances gouvernementales, surtout dans l'organisation de visites.

Aussi, il faut pratiquer **la vertu de la patience,** pas toujours présente chez les entrepreneurs. Des contacts peuvent devenir des liens d'affaires seulement quelques années plus tard ou de manière indirecte. Il faut donc exercer une vigie commerciale, investir dans la communication avec notre réseau de contacts, surveiller les opportunités et enfin ne pas avoir peur de risquer, mais cela évidemment à l'aide de dossiers bien préparés et bien épaulés.

La vision des dirigeants constitue elle aussi un facteur déterminant. Il faut «penser gros», ne pas avoir peur, s'intéresser aux cultures étrangères et ne pas hésiter à se faire aider des instances gouvernementales, surtout dans l'organisation de visites.

Attention aux écueils

Richard Tremblay de Charl-Pol inc., un autre entrepreneur régional dynamique, énonce une première limite du succès qui peut sembler un peu étonnante: «la limite du succès est l'entrepreneur lui-même; c'est un optimiste, il ne pense pas que cela peut mal aller». À cause de ce trait de caractère, l'entrepreneur tend à s'embarquer dans des aventures dont il n'a pas toujours bien mesuré les risques. Il ne faut pas que le défaut de paiement d'un partenaire hors-région mette en péril la survie financière de l'entreprise régionale.

La petite taille de l'entreprise peut aussi constituer une limite au succès. Une personne-clé s'occupe des affaires hors-région, laissant ainsi un grand vide dans le leadership local: les affaires commencent à se disperser et l'ambition et le désir de rayonnement des dirigeants créent une pression sur les travailleurs qui doivent apprendre à transiger dans des langues différentes et à travailler autrement. Si la stratégie est mal comprise par les travailleurs, cela peut devenir une source d'insatisfaction.

Aux tenants de l'obstacle important créé par l'éloignement des grands centres, Jean-Claude Larouche rétorque que par exemple, pour un Parisien, le Québec est un tout; le nom de la ville n'a pas d'importance s'il décide de faire affaires avec «le» Québec. La plupart des contacts se font par télécopie, minimisant ainsi l'importance de la ville et de sa distance par rapport aux grands centres urbains.

Par ailleurs, la nature même de certaines activités peut transformer un succès en une source de problèmes. La vente de brevets incluant le savoir-faire entraîne toutes sortes de difficultés, car l'engagement ne se limite pas à la vente: il y a les garanties à respecter. Cela requiert du temps et des ressources qui sont précieuses pour la compagnie.

Enfin, certains irritants régionaux peuvent bloquer l'initiative internationale. Ainsi, un promoteur peut profiter des conseils et de l'aide d'une Ville, par exemple de son commissaire industriel, pour attirer des partenaires qui décident cependant de bâtir leur usine dans la ville voisine ou dans un grand centre urbain. Le succès est régional certes, mais il s'agit d'un échec pour la Ville qui a investi du temps et de l'argent dans le projet. Cela crée des tensions, parfois même des conflits, qui peuvent nuire au projet, voire en provoquer l'échec. Il serait dans l'intérêt des villes d'une même région de regrouper leurs efforts, y compris les commissariats industriels.

Certaines villes québécoises font des efforts en ce sens; on n'y arrive cependant pas toujours. Et même si les villes de la région oubliaient soudainement leurs différences, la partie ne serait pas pour autant gagnée. L'exemple de Richard Tremblay, de Charl-Pol, qui vante à ses investisseurs étrangers la beauté de la région, qui les amène en hélicoptère pour leur faire voir les sites industriels et le potentiel de la région en qualité de vie, est éloquent à ce sujet: ses partenaires potentiels peuvent en déduire qu'il vaut mieux installer un centre d'affaires à Montréal et venir dans la contrée saguenéenne pour ses seules ressources naturelles et récréatives.

Les leçons de l'expérience

En faisant la synthèse de l'expérience des quatre PME (voir le tableau en annexe), on en conclut qu'il est possible, pour une PME, d'exporter ses produits et son savoir-faire et, de façon générale, de faire du commerce hors-région et international. Les problèmes manifestes au moment de la mise en oeuvre sont le manque de préparation des employés, la non-intégration des employés au projet, une gestion locale déficiente, un financement insuffisant, un manque de souplesse dans la production et un soutien local inadéquat ou absent.

La qualité des leaders et leur degré d'entrepreneurship sont des éléments primordiaux. La vision du dirigeant revêt donc une importance capitale; cela peut se résumer par l'expression «produit global, gestion locale». L'expérience du commerce extérieur ne s'avère pas toujours heureuse. Romain Bédard et Bruno Boutet rapportent les propos de Louis Morin, vice-président du marketing chez Labatt :

«Beaucoup de compagnies manquent leur coup parce qu'elles pensent que l'expertise locale s'exporte alors que de nos jours, on parle beaucoup plus de l'internationalisation des idées. Les entreprises qui prennent le risque d'adopter des concepts étrangers vont dominer leur marché. Ce ne sont pas nécessairement des compagnies internationales mais elles se donnent des standards internationaux».

Les entrepreneurs régionaux doivent donc intégrer les préalables à la réussite, à savoir: vision, adaptabilité de la production, culture de l'entreprise, réseaux de contacts et alliance, mais toujours faire attention aux écueils que sont: aller trop vite, voir trop grand, signer des contrats déficients, laisser les irritants régionaux prendre trop de place.

À cet énoncé, on peut opposer l'exemple des quatre PME étudiées, dont le facteur commun de succès en commerce extérieur a consisté et consiste encore en la détermination de la haute direction de prendre les mesures requises. Les entrepreneurs régionaux doivent donc intégrer les préalables à la réussite, à savoir: vision, adaptabilité de la production, culture de l'entreprise, réseaux de contacts et alliance, mais toujours faire attention aux écueils que sont: aller trop vite, voir trop grand, signer des contrats déficients, laisser les irritants régionaux prendre trop de place. Le jeu en vaut la chandelle et, comme dans le sport, la meilleure défense reste bien souvent l'attaque.

* *J'aimerais remercier ceux et celles qui de près ou de loin, m'ont apporté des éléments qui ont contribué au corps de cet article, particulièrement les présidents des entreprises que j'ai rencontrés. Je m'en voudrais d'oublier ceux et celles qui m'ont prodigué des conseils et fourni de l'aide logistique, notamment Johanne Brassard et les membres des collèges d'Alma et de Montmorency.*

Tableau 1 - Descriptif des quatre PME

CHLOROPHYLLE	Fondée en 1980, Chlorophylle fabrique des vêtements et équipements de plein air. En plus de vendre ses produits dans ses quatre boutiques québécoises – Montréal[2], Québec, Laval et Chicoutimi – Chlorophylle vend au reste du Canada, ainsi qu'aux États-Unis et en Asie. De plus, l'agence de voyages *Guide Aventure*, mise sur pied et gérée par le groupe, permet d'abord de faire connaître la région, ensuite de mieux établir les besoins des clients en équipement et enfin de faire la promotion des produits Chlorophylle; bel exemple d'intégration verticale des activités !
ÉDITIONS JCL	Les Éditions JCL est la seule maison d'édition agréée au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Depuis 1977, le président-fondateur Jean-Claude Larouche a publié plus d'une centaine de titres, en français, depuis le roman jusqu'au manuel universitaire, en passant par le livre pratique et la biographie. Ses marchés sont le Québec et la France. Le contact avec le consommateur et en partie l'adaptation du produit se font par le biais de distributeurs au Québec et en France. L'année 1992 a vraiment lancé JCL dans l'aventure internationale, alors qu'il a cédé à Pygmalion (France) les droits français mondiaux pour la suite du roman *Maria Chapdelaine* soit *La Promise du Lac* de Philippe Porée-Kurer. De plus, des négociations sont en cours pour que l'on traduise ce même roman en 22 langues. Depuis, JCL a cédé les droits de dix autres titres de la série Nostradamus (collection Énigmes); cinq titres sont déjà publiés et les autres sont à venir. Belle réussite pour le Québec, puisque Nostradamus fait l'objet de plus de 200 titres en France.
STAS	La Société des Technologies de l'Aluminium du Saguenay se spécialise dans la mise au point, la fabrication et la commercialisation d'équipements et de procédés technologiques destinés à l'industrie de l'aluminium. Fondée en 1988 par Pierre Bouchard à la suite d'une alliance stratégique avec Alcan, elle détient des licences de fabrication qui lui permettent de vendre à des clients du réseau Alcan et d'autres à travers le Québec, le Canada, les États-Unis, l'Europe et l'Australie.
TRIONIQ	Trioniq est un manufacturier d'équipements de télécommunication. À la fine pointe du développement électronique, cette entreprise oeuvre depuis 1984 dans des domaines comme l'instrumentation, l'automatisation, la télécommunication et la surveillance environnementale. Dans un secteur où les innovations sont souvent obsolètes sitôt brevetées, le président Daniel Bindley et son équipe développent des produits adaptés aux applications précises des différents clients tout en assurant la qualité et la fiabilité. Trioniq s'approvisionne chez 150 fournisseurs, dont 145 à l'extérieur de la région.

Tableau 2 - Caractéristiques des quatre PME

	CHLOROPHYLLE	ÉDITIONS JCL	STAS	TRIONIQ
Secteur industriel	Vêtements	Édition	Aluminium, pâtes et papiers	Télécommunications et domotique
Président	Gilles Couët	Jean–Claude Larouche	Pierre Bouchard	Daniel Bindley
Nombre d'employés	60 à la manufacture et 60 dans les boutiques	3	Entre 50 et 60	20
Propriétaire(s)	3 associés et deux sociétés d'investissement régionales	Le président-fondateur	2 actionnaires locaux	4 actionnaires
Chiffre d'affaires	Entre 5 et 10 millions de dollars	Entre 500 000 $ et 1 million de dollars	Entre 5 et 10 millions de dollars	Environ 3 millions de dollars
Nombre de produits	150	117 titres	10	8
Prix des produits	Entre 20 $ et 600 $	Entre 20 $ et 35 $	500 000 $ à 1 million de dollars	Entre 200 $ et 15 000 $
Ventes à l'étranger	5 % à l'extérieur du Canada	Habituellement sous forme de droits cédés	80 % à l'extérieur du Canada	30 % aux États-Unis
Structure marketing	Présence d'un représentant des ventes	Entièrement contrôlée par le président	Présence d'un directeur du marketing international	Comité marketing et directeur des ventes
Produit vedette	Le «Glacier», veste en «Gore-Tex» 3 plis (30 000 unités vendues)	La «Collection Témoignages» (500 000 exemplaires vendus)	Refroidisseur d'écume (200 unités vendues dans le monde, dans toutes les nouvelles alumineries depuis 5 ans)	Le SAMDI (Système de test pour lien téléphonique) 1000 unités vendues
Avantages concurrentiels	- Seul manufacturier de vêtements en Gore–Tex au Québec - Produits garantis à vie - Produits écologiques	- Pertinence des titres - Suivi promotionnel des auteurs à succès - Savoir–faire américain en langue française	- Qualité de la technologie de base - Produits livrés clé en main	- Adaptabilité de la production au besoin du client - Rapport qualité/prix

Tableau 3 - Synthèse

Pourquoi exporter?	**Stratégies d'exportation**
. Possibilité d'agrandir son marché en visant ceux qui ont des liens de parenté: langue, système de distribution, etc. . Diminution de coûts de production . Raison stratégique: autonomie face à la grande entreprise . Raisons techniques: licences, transferts technologiques	. Embauche d'un vendeur . Entente avec un distributeur spécialisé . Entente avec un intermédiaire . Sous–traitance . Vente de licences . Partenariat ou alliance . Instrument préféré ou le plus utilisé: la foire commerciale . Démarches auprès des ressources
Comment veulent–elles être aidées ?	**Pourquoi ont–elles du succès ?**
. Guichet unique . Promotion de la région par les élus . Formation en vente . Formation en anglais . Formation en commerce international	. Préparation adéquate . Capitalisation suffisante . Souplesse de production . Capacité de modifier la culture de l'entreprise . Maintien d'un réseau de contacts . Communication claire avec l'étranger . Accueil lors d'une visite . Présentation soignée . Connaissance du consommateur étranger . Vigie commerciale
Attention aux écueils . Ego de l'entrepreneur . Vide dans le leadership local . Contrats déficients . Irritants régionaux . Bureaucratie gouvernementale	

Notes infrapaginales

1 Il s'agit ici non pas d'un échantillon scientifique, mais plutôt d'un échantillon de convenance. L'idée est d'étudier comment se vit concrètement la stratégie d'exportation de la PME régionale. Les caractéristiques des PME peuvent varier d'une région à l'autre, mais nous croyons fermement que les stratégies, les demandes d'aide et les préalables au succès sont exportables d'une région québécoise à l'autre.

2 Exporter est vu ici dans un sens très large; on peut exporter des produits finis et semi-finis, des composantes, du savoir-faire, de la sous-traitance, etc.

3 LEERSNYDER, Jean-Marc et GHERTMAN, Michel, "Comment bâtir un plan de marketing à l'exportation", *Revue française de gestion,* p. 77.

BIBLIOGRAPHIE

BÉDARD, Romain et BOUTET, Bruno. «Les transformations du marketing à la loupe», Info-Presse, avril 1993, p. 69.

BELLEY, Jean–Guy, «L'entreprise, l'approvisionnement et le droit vers une théorie pluraliste du contrat », Les cahiers du Droit, vol. 32, n° 2, juin 1991, p. 253-299.

BENOÎT, Jacques, « Exporter pour survivre », La Presse, 13 oct. 1993, p. F1.

BIBEAU, Jean–Pierre (1991), «L'Économie internationale», Montréal, Gaëtan Morin.

CATEORA, Philip R. (1990), «International Marketing», Boston, Irwin.

CAZELAIS, Normand, «Des voyages qui forment la patience», Le Devoir, 23 nov. 1993, p. B4.

C.D. HOWE INSTITUTE (1988), «Business Strategies and Free Trade», Toronto, Montreal and Calgary, Farrow & Rugman.

CÔTÉ, Charles (1991), «Désintégration des régions, le sous–développement durable au Québec», Éditions JCL.

COUPET, A. et Dancause, R. «L'impact du libre-échange sur les stratégies de développement de l'entreprise», Gestion, vol. 13, n° 1, fév. 1988, p. 6-13.

DENIS, Jean–Émile et BÉLIVEAU, Donald, «Le diagnostic-export de la PME», Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, documnt spécial n° 83-104, mai 1983, p. 63-130.

DYLLICK, Thomas (1989), «Ecological marketing Strategy for Toni Yogurts in Switzerland», Journal of Business Ethics, Netherlands, p. 657-662.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, «Connaissez–vous vraiment le marché américain?», Bulletin des affaires internationales, Revue PME, mai 1994.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, «Pour donner un rayonnement international à votre PME», Bulletin des affaires internationales, Revue PME, juin 1994.

HIAM, Alexander et SCHEWE Charles D. (1992), «The portable MBA in marketing», Canada, John Wiley & Sons, Inc.

KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard (1984), «Marketing Management», Paris, Publi-Union.

LEERSNYDER (de), Jean–Marc et GHERTMAN, Michel, «Comment bâtir un plan de marketing à l'exportation», Revue française de gestion, sept–oct. 1976, p. 77-87.

LE QUOTIDIEN, «Alusaf se procure la technologie de STAS», 1er juin 1994, p. 3.

LE QUOTIDIEN, «Chandail à base de bouteille», «L'utilisation du tissu achève», 21 oct. 1993, p. 4.

LE QUOTIDIEN, «La série "Nostradamus" sur le marché européen en juin», 4 fév. 1994, p. 6.

LE QUOTIDIEN, «Pygmalion publie le roman de Philippe Porée-Kurrer», 4 juil. 1993, p. 41.

LE RÉVEIL, «La région doit miser sur la PME», Cahier économique, 22 mai 1993.

MARTIN, Yves (1992), «La sous-traitance au Québec», Montréal, CETAI, HEC.

MERRITT, Giles (1991), «Quoi de neuf à l'Est ?», Paris, Les Éditions d'Organisation.

NÉRON, Carol, «JCL exporte son savoir-faire jusqu'en Europe», Le Quotidien, 22 avril 1994, p.8.

NÉRON, Carol, «La PME régionale condamnée à réussir», Le Quotidien, 22 nov. 1993, p. 8.

NOËL, Alain, «Les entreprises québécoises face à la mondialisation: la voie des alliances», Gestion, sept. 1990, p. 46-58.

PAQUET, Jean–Guy, «La planète comme pays», Le Devoir, 10 nov. 1993, p. A7.

PFEFFER, Jeffrey, «Manage with power», Success, nov. 1993, p. 112.

POULIN, Diane, MONTREUIL, Benoît et GAUVIN, Stéphane (1994), «L'entreprise réseau», Montréal, Publi-relais.

PINARD, Guy, «Le Québec, un leader mondial de la domotique», La Presse, 7 juil. 1993, p. D1.

RAYNAUD, Martine (1992), «L'Europe: quels changements pour les entreprise», Paris, Éditions Lamy, Coll. Agir en connaissance de cause.

REVUE INTERNATIONALE PME (1993), «Les PME dans les pays de l'Est», Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

ROBERTSON, Thomas S., ZIELINSKI, Joan et WARD, Scott (1994), «Consumer Behavior», Michigan, Scott, Foresman and Compagny.

TURCOTTE, Claude, «Le Canada dépend trop des États-Unis comme débouché pour ses exportations», Le Devoir, 1er juin 1994, p. B2.

VIAU, René, «Exporter, c'est d'abord avoir une firme saine», La Presse, 3 jan. 1994, p. C1.

Quelle stratégie de formation adopter pour augmenter la satisfaction au travail?

Antoine Lutumba Ntetu

La formation[1] a une fonction ambivalente qui fait d'elle un organe à la fois de régulation et de perturbation. Comme organe de régulation, elle prépare les individus à faire face, de façon responsable et créatrice, aux transformations de l'environnement dans lequel ils vivent. Comme organe de perturbation, elle entraîne des changements qui ont des conséquences sur l'organisation de la vie sociale et sur les modes de vie individuels et collectifs[2].

Une manifestation du caractère ambivalent de la formation est le phénomène de double appartenance. Ainsi, il arrive que, de retour dans son milieu de travail après une session de formation, l'employé se définisse par rapport à deux groupes: le groupe d'intégration, qui correspond à celui dans lequel il évolue, et le groupe d'aspiration, qui représente celui dans lequel il aimerait évoluer; celui qui, conséquemment aux nouvelles habiletés[3] développées, répond davantage à ses attentes. À défaut de ne pouvoir rejoindre son groupe d'aspiration, l'employé vivra en continuelle tension entre l'intégration et l'aspiration, au risque de connaître une baisse de satisfaction au travail[4]. Une telle situation n'est évidemment pas souhaitable et ne correspond nullement au but recherché par la formation. D'où l'importance de s'interroger sur la valeur réelle de la formation telle qu'elle est conduite en milieu organisationnel.

Des auteurs se sont déjà intéressés à évaluer les effets de la formation sur la satisfaction au travail. Les résultats de leurs études montrent que ces effets varient selon le contenu enseigné[5,6,7,8] la méthode d'enseignement privilégiée[9,10], selon que l'employé formé croit occuper un poste de travail adéquat ou plutôt inadéquat[11], selon que la formation s'accompagne ou non d'une gratification de l'employeur envers l'employé[12] et enfin, les effets varient en fonction des critères utilisés pour mesurer la satisfaction au travail[13]. La plupart de ces études n'ont cependant pas eu à traiter la formation comme une variable principale, mais bien comme une variable explicative. Quant à celles qui l'ont fait, elles ont fourni une information d'une si faible qualité que le besoin d'une nouvelle recherche s'est fait sentir.

Ainsi, il arrive que, de retour dans son milieu de travail après une session de formation, l'employé se définisse par rapport à deux groupes: le groupe d'intégration, qui correspond à celui dans lequel il évolue, et le groupe d'aspiration, qui représente celui dans lequel il aimerait évoluer; celui qui, conséquemment aux nouvelles habiletés développées, répond davantage à ses attentes.

La présente étude s'est fixé pour but d'évaluer les effets de deux stratégies de formation sur la satisfaction au travail. L'expression de "stratégie de formation" est définie comme étant toute procédure planifiée qui consiste à intégrer des variables d'origines diverses en vue de mettre au point des activités de formation destinées aux membres d'une organisation. La stratégie est de type-intégration lorsqu'elle se base sur une philosophie fonctionnelle, poursuit

des objectifs essentiellement économiques et vise à rendre les employés plus conformes à la culture de leur organisation. Elle est de type aspiration lorsqu'elle s'appuie sur une philosophie humaniste, vise essentiellement des objectifs de développement de la personne et cherche à éveiller des attentes axées sur un modèle de vie qui dépasse la culture du cadre restreint d'une organisation.

Question et hypothèse de départ:

Les stratégies de formation de type intégration et de type aspiration influencent-elles différemment la satisfaction au travail? Si oui, dans quel sens et sur quel ensemble de facteurs ont-elles le plus d'influence, les facteurs intrinsèques de l'emploi ou les facteurs extrinsèques de l'emploi?

La stratégie de formation de type intégration est plus susceptible d'accroître la satisfaction au travail comparativement à la stratégie de formation de type aspiration et ce, tant à l'égard des facteurs internes qu'à l'égard des facteurs externes de l'emploi.

Portée de différentes stratégies:

Les résultats ont permis d'observer que la stratégie de formation de type aspiration et la stratégie de formation de type intégration ont des effets bien distincts sur la satisfaction au travail. Globalement, il s'avère que la première stratégie n'a pas d'effet notable sur la satisfaction au travail, alors que la deuxième a des effets positifs bien marqués, du moins à court terme. L'influence de la stratégie de type aspiration a toutefois été notée sur deux aspects de l'emploi: les aspects "affectation du personnel" et "salaire", tous deux d'ordre extrinsèque. La seule explication valable à cette dernière observation est que les employés considéraient leurs conditions d'affectation et de rémunération convenables comparativement à celles offertes par des organisations concurrentes. Il y a lieu de croire que les aspects "affectation" et "salaire" étaient, pour ces employés, des acquis que la stratégie de formation de type aspiration a tout simplement légitimés. Par ricochet, il est aussi possible que la tentative de légitimation de leur poste de travail ait été, pour certains employés, un facteur motivationnel de participation aux activités de formation de type aspiration. Il s'agit d'un point important que les limites de la présente recherche n'ont pas permis de développer.

La stratégie de formation de type intégration est plus susceptible d'accroître la satisfaction au travail comparativement à la stratégie de formation de type aspiration et ce, tant à l'égard des facteurs internes qu'à l'égard des facteurs externes de l'emploi.

Quant à la stratégie de formation de type intégration, fondamentalement, les résultats ont suggéré qu'elle était plus susceptible d'accroître la satisfaction au travail, tant à l'égard de la satisfaction globale qu'à l'égard de certains aspects particuliers de l'emploi. En outre, il apparaît que les retombées de cette dernière stratégie sont aussi bien en facteurs internes qu'en facteurs externes de l'emploi. En effet, si les résultats de cette étude tendent à supporter la suprématie de la stratégie de formation de type intégration dans l'accroissement de la satisfaction globale et de la satisfaction relative aux aspects internes de l'emploi, il en va de même pour son effet sur les aspects externes. Dans ce dernier cas, le rendement de la stratégie de formation de type intégration est supérieure, lorsqu'on examine les effets produits du point de vue de leur importance dans l'amélioration de la satisfaction globale.

En ce qui concerne les particularités des aspects de l'emploi qui se révèlent sensibles à la stratégie de formation de type intégration, l'analyse factorielle fait apparaître une structure générale, conséquente à l'existence d'une colinéarité parmi ces variables, particulièrement entre celles de la catégorie des facteurs internes de l'emploi. La liaison observée entre les différents aspects internes de l'emploi est conforme à la subdivision établie par Herzberg[14] dans sa "théorie des deux facteurs".

De façon globale, les résultats des employés ayant suivi les activités de formation de type intégration

ont fait ressortir très peu de différences entre les hommes et les femmes, même si ces dernières ont été moins enclines à estimer la composante "autonomie" de leur emploi. Les résultats obtenus en fonction de l'âge ont marqué quelques différences en ce qui a trait aux aspects "autorité" et "politique", les aînés s'étant montrés plus satisfaits que leurs cadets. Quant aux variables "ancienneté dans l'organisation" et "ancienneté au poste", les résultats ont indiqué sans équivoque que les employés les plus anciens étaient plus satisfaits de la plupart des aspects de leur emploi, par comparaison avec les moins anciens. Enfin, concernant le niveau hiérarchique, les résultats ont corroboré ceux obtenus dans une étude antérieure[15] auprès d'un échantillon largement représentatif de la population québécoise, résultats qui confirment que les pourcentages de satisfaction les plus élevés se retrouvent chez les cadres et les plus bas chez les non-cadres.

Pour la pratique de la formation, il y aurait lieu d'encourager la tenue d'activités de formation qui reposent sur la stratégie de formation de type intégration, et d'améliorer les activités de formation de type aspiration en les élaborant dans une perspective qui reflète davantage les réalités du milieu de travail.

Pistes d'action

Les résultats de cette recherche tendent à supporter la suprématie de la stratégie de type intégration dans l'accroissement de la satisfaction au travail. Cependant, une interrogation, suscitée par la recherche, est demeurée sans réponse, les limites méthodologiques n'ayant pas permis de la développer. Il est fait allusion ici au manque d'explication sur la "tentative de légitimation des postes de travail" agissant comme facteur motivationnel de participation des employés aux activités de formation de type aspiration.

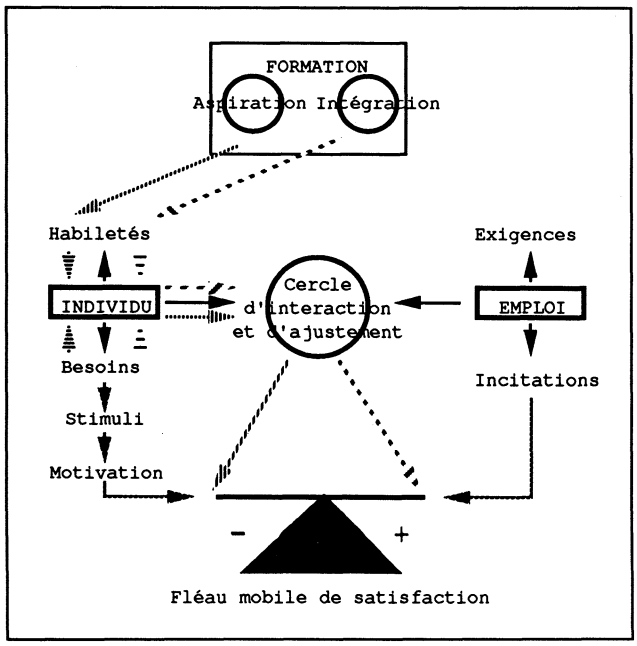
Compte tenu des résultats obtenus et de l'interrogation suscitée par la présente étude, quelques recommandations ont été faites: pour la pratique de la formation, il y aurait lieu d'encourager la tenue d'activités de formation qui reposent sur la stratégie de formation de type intégration, et d'améliorer les activités de formation de type aspiration en les élaborant dans une perspective qui reflète davantage les réalités du milieu de travail. Pour cela, il faudrait surtout que les objectifs poursuivis et le contenu dispensé rejoignent les intérêts de l'organisation. Pour la recherche future, il a été suggéré que d'autres études, recourant à des devis expérimentaux plus rigoureux, appliquées à plusieurs groupes homogènes d'employés provenant d'organisations de divers secteurs et dont les modalités d'inscription dans les différentes activités sont contrôlées, scrutent en profondeur les relations entre les stratégies de formation et la satisfaction au travail. Par cette formule, on peut espérer obtenir des éléments sur lesquels les responsables de la formation en milieu organisationnel pourraient s'appuyer pour aider leur organisation à concilier le double rôle de lieu de production et de développement des personnes, et pour justifier la place de la formation comme outil efficace de gestion des ressources humaines.

Annexe A: Approche théorique

Le modèle de Larouche et Delorme[16] a servi de cadre de référence pour la réalisation des activités de la présente étude et a soutenu l'interprétation des données. Le fait que ce modèle ait été développé dans des contextes culturel et organisationnel québécois a grandement influencé le choix en sa faveur. Dans leur modèle (voir figure I), Larouche et Delorme conçoivent la situation au travail comme une interaction entre deux pôles, représentée d'un côté par la personnalité de l'individu, et de l'autre par l'emploi que cet individu exerce. Le premier pôle est constitué de deux composantes: les habiletés et les besoins. Le deuxième pôle est également constitué de deux composantes principales: les exigences et les incitations. Selon qu'il s'établit une harmonie ou une discordance entre ses besoins et les incitations de son emploi, l'individu éprouve, par voie de conséquence, de la satisfaction ou de l'insatisfaction.

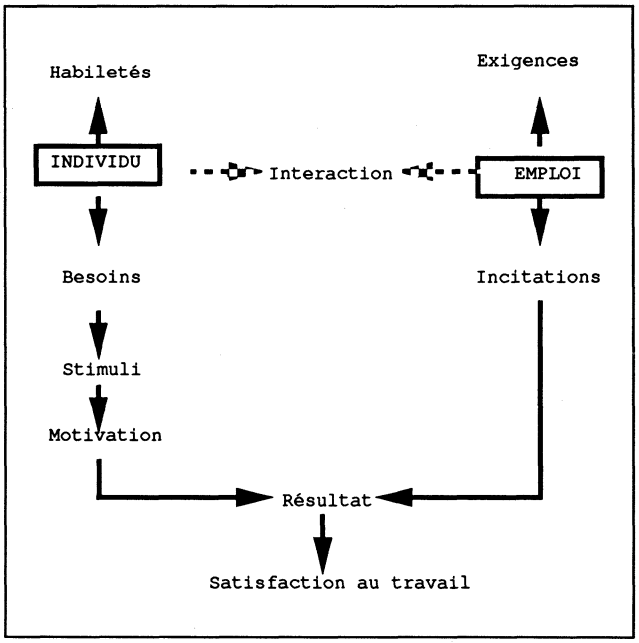
Toutefois, si le modèle de Larouche et Delorme permet d'expliquer le phénomène de la satisfaction au travail, il est limité en tant que modèle explicatif des relations entre la formation et la satisfaction au travail. Il fallait donc l'enrichir par l'addition d'un troisième pôle représenté par la formation.

Figure 1 - Cadre théorique enrichi



Le modèle ainsi enrichi, présenté à la figure 2, soutient que la formation modifie les habiletés de l'individu. La modification des habiletés suppose, de la part de l'individu, un réajustement sur deux plans: sur le plan personnel et sur le plan de son interaction avec l'emploi. Le cercle au centre de la figure signifie la zone où interagissent l'individu et l'emploi à la recherche d'un certain ajustement. Les résultats consécutifs à cet ajustement se reflètent sur le "fléau mobile de satisfaction", au bas de la figure, qui représente la zone de perception et de mesure du degré de satisfaction ressentie par l'individu. La mobilité du fléau traduit le caractère dynamique et relatif de la satisfaction.

Figure 2 - Schéma original du modèle de Larouche et Delorme



Selon Kahn[17], il y a lieu d'établir une distinction entre, d'une part le développement des habiletés sur lesquelles la formation peut agir, et d'autre part l'utilisation des habiletés qui, elles, requièrent des occasions de mise en pratique. Si une organisation offre de telles occasions, la formation peut contribuer substantiellement à l'harmonie des rapports entre l'employé et son organisation. Dans le cas contraire, la formation risque d'élargir le fossé qui existe entre

ces deux pôles en interaction. Les résultats d'une étude menée par O'Brien[18] confirment l'existence d'une corrélation positive entre les perceptions que l'employé a des possibilités de réinvestissement de ses acquis à l'intérieur de l'organisation et la satisfaction qu'il éprouve à l'égard de son emploi. Dans ce sens, la stratégie de formation de type intégration, qui s'insère dans la logique de faire acquérir des habiletés correspondant aux occasions d'utilisation offertes par l'organisation, serait plus susceptible de rapprocher le travailleur de son organisation, c'est-à-dire d'améliorer sa satisfaction au travail. Par contre, la stratégie de formation de type aspiration, qui favorise le développement des habiletés ne cadrant pas nécessairement avec les réalités de l'organisation, offre moins de possibilité de réinvestissement des acquis et serait, par conséquent, plus susceptible de réduire la satisfaction au travail ou, tout au moins, ne contribuerait pas à la produire.

Comme instrument de mesure de la satisfaction au travail, le choix s'est porté sur l'Inventaire de satisfaction au travail (IST), un instrument également validé dans les contextes culturel et organisationnel québécois[19,20]. L'IST comporte 18 échelles de type Likert et quatre questions chacune; huit de ces échelles évaluent les facteurs internes à l'emploi (attrait au travail, autonomie, autorité, avancement, degré de responsabilité, innovation, reconnaissance, variété) et les dix autres mesurent les aspects externes à l'emploi (affectation du personnel, communication I, communication II, conditions de travail, politique de l'organisation, salaire, sécurité d'emploi, sécurité au travail, supervision humaine, supervision technique).

Annexe B: Approche méthodologique

Les mesures de la satisfaction au travail ont été prises à deux moments: au début de la session de formation et un mois après la fin de la session. Les données ont été compilées et traitées selon une procédure informatisée: les statistiques descriptives, notamment la moyenne arithmétique, ont été utilisées pour résumer les caractéristiques essentielles de l'ensemble de données numérique afin d'en ressortir l'information sous-jacente; les tests statistiques "t-student", le coefficient de corrélation de Pearson et l'analyse factorielle ont servi à coller une signification aux données.

La population cible étudiée était constituée des employés d'une organisation[21] inscrits aux différentes activités de formation planifiées et offertes au cours de l'hiver 1990. Des rencontres préliminaires avec les responsables de la formation ont permis de se faire une idée précise de chaque activité offerte, pour pouvoir ensuite la relier à l'une ou l'autre des deux stratégies de formation et constituer ainsi deux groupes d'activités. De toutes ces activités, quatre ont été choisies au hasard, soit deux de chaque groupe, réunissant un total de 236 employés. Cependant, 31 sujets ont été éliminés parce qu'ils n'avaient pas rempli correctement le questionnaire. L'analyse des données a finalement été faite avec 205 sujets, dont 116 hommes et 89 femmes, 94 cadres et 111 non-cadres.

Notes et références

1. La formation étant perçue ici comme un ensemble d'activités éducatives offertes aux employés afin de les amener à développer des habiletés, des attitudes et des comportements; une façon d'accroître leur appartenance à l'organisation et leur contribution à son développement et à leur propre développement en tant que personnes.

2. DOMINICÉ, P. (1981), « La formation, enjeu de l'évaluation», Berne, Peter Lang.

3. Les habiletés englobent aussi bien la mémoire et l'intelligence que les instruments perceptuels. Ce sont des outils dont se dote et se sert l'individu pour répondre aux situations objectives et subjectives qui appellent une action de l'organisme.

4. La satisfaction au travail est définie comme étant la résultante de l'interaction entre les besoins des employés et les incitations qu'ils reçoivent de leur emploi.

5. BAYSINGER, R.T. et WOODMAN, R.W. (1981), «The use of management by objectives in management training program», Personnel administrator, vol. 26, n° 2, p. 83-89.

6. PAUL, C.F. et GROSS, A.C. (1981), «Increasing productivity and morale in a municipality: effects of organization development», Journal of Applied Behavioral Science, vol. 17, n° 1, p. 59-78.

7. STEAD, B.A. et SCAMELL, R.W. (1981), «A note on the contribution of assertiveness training to job satisfaction of professional librarians», Library Quarterly, vol. 51, n° 4, p. 380-389.

8. WILLIAMS, T.A. et ALFORD, T.J. (1978), «Learning to manage learning: increasing organizational capability through the self education managers», Human Relations, vol 31, n° 2, p. 1031-1053.

9. IVANCEVICH, J.M. (1976), «Effects of goal setting on performance and job satisfaction. Journal of Applied Psychology», vol. 61, n° 5, p. 605-612.

10. IVANCEVICH, J.M. (1977), «Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction», Academy of Management Journal, vol. 20, n° 3, p. 406 - 419.

11. DREXLER, J.A. et LINDELL, M.K. (1981), «Training/job fit and worker satisfaction», Human Relations, vol. 34, no 10, p. 907-915.

12. MOTTAZ, C. (1984), «Education and work satisfaction», Human Relations, vol. 37, n° 11, p. 985-1004.

13. PENZER, W.N. (1969), «Education level and satisfaction with pay: an attempted replication», Personnel Psychology, id. 22, p. 185-199.

14. HERZBERG, F. (1978), « Work and the nature of man», Cleveland, Ohio, Voraz Charles, 4 ed.

15. COTÉ-DESBIOLLES, L.H. et TURGEON, B. (1980), « Les attitudes des travailleurs québécois à l'égard de leur emploi», Document P., vol. 4, n° 41, déc., page 15.

16. LAROUCHE, V. et DELORME, F. (1972), «Satisfaction au travail: reformulation théorique», Relations Industrielles, vol. 27, n° 4, p. 567-602.

17. KAHN, R.L. (1981), «Work and Health», New York, John Wiley & Sons.

18. O'BRIEN, G.E. (1982), «The relative contribution of perceived skill-utilization and other perceived job attributes to the prediction of job satisfaction: a cross-validation study», Human relations, vol. 35, n° 3, p. 219-237.

19. LAROUCHE, V. (1975), «Inventaire de satisfaction au travail: validation», Relations Industrielles, vol. 30, n° 3, p. 343-373.

20. LAROUCHE, V. (1977), « Inventaire de satisfaction au travail: validation», tiré à part 16, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal.

21. Une organisation financière du secteur privé a été retenue comme terrain d'expérimentation. En plus de la bonne réputation dont jouit son service de formation et la multitude de programmes qu'elle offre, l'organisation choisie est installée au Québec.

COLLECTION
ENTREPRENDRE

CORINNE BRULEY
YVON GASSE
ALAIN BRIDAULT
YVAN DUBUC
RENÉ BLAIS
LUC MORISSET
YVON G. PERREAULT
PIERRE HÉBERT
LOUISE DESROSIERS
PIERRE LEVASSEUR
JACQUES LALANDE
ROGER A. BLAIS
LOUIS JACQUES FILION
DANIELLE TREMBLAY
DIANE FORGUES-MICHAUD
MARC CHIASSON
DANIELLE L'HEUREUX
SERGE CARRIER
ANNE-GENEVIÈVE GIRARD
JACQUES VALLERAND
MARCEL LAFRANCE
PIERRE CORBEIL
GASTON MELOCHE
DANIEL VAILLANCOURT
PIERRE-ANDRÉ JULIEN
MURIELLE DROLET
DOMINIQUE BEAULIEU
MICHEL ZINS
Ces experts
en entrepreneurship et en PME
ont mis leur créativité au service de la
COLLECTION «ENTREPRENDRE»
ET VOUS?
GILLES CHAREST
ANDRÉ BELLEY
RÉAL GAUTHIER
LOUISE GAGNÉ
JEAN PICARD
SYLVIE LAFERTÉ
JEAN-PIERRE BÉGIN
ANDRÉ JOYAL
JACQUES PLOURDE
PAUL A. FORTIN
WILBROD LECLERC
MICHELINE BARTLETT
JEAN-HUGUES TREMBLAY
PIERRE FILIATRAULT
PAUL PRÉVOST
PHILIPP GRENON
GÉRARD PERRON
MARIE-JEANNE FRAGU
CAMILLE CARRIER
SYLVAIN TESSIER
PAUL DOMINIQUE GAGNON
PIERRE-ANDRÉ POMERLEAU
BRIGITTE VAN COILLIE-TREMBLAY
JEAN-MARIE TOULOUSE
ANDRÉ ROCQUE

AVEZ-VOUS DÉJÀ SONGÉ À DEVENIR AUTEUR DE LA COLLECTION «ENTREPRENDRE»?
POURQUOI PAS? RENSEIGNEMENTS : MONIQUE DUBUC (418) 646-1994

L'EMPLOI ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

UNE PRÉOCCUPATION DE LA FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP

Dans sa détermination à stimuler l'évolution de l'emploi dans toutes les localités du Québec, la Fondation de l'Entrepreneurship veut démontrer les vertus du plein emploi et sensibiliser toute la population sur les moyens d'y parvenir.

Par l'entremise de sa Boutique de l'entrepreneur, la Fondation vous offre :

Une série de six vidéocassettes : ***L'emploi et le développement local***
(incluant le guide d'utilisation) - 180 $ plus T.P.S. et T.V.Q.

- L'urgence de passer à l'action, 30 minutes
- L'entrepreneur, créateur d'emplois, 26 minutes
- La compétence au coeur du développement, 25 minutes
- L'aide à l'entreprise, un réseau efficace, 21 minutes
- La découverte du capital, 22 minutes
- Enfin maître de son développement, 25 minutes

Le volume : ***Entrepreneurship et développement local***
24.95 $ plus T.P.S.

Une vidéocassette : ***Le développement de l'emploi, J'en fais mon affaire***
49 minutes - 49.95 $ plus T.P.S. et T.V.Q.

Pour vous procurer ce matériel :

Boutique de l'entrepreneur

160, 76e Rue Est, Bureau 260
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Téléphone : (418) 646-5400
sans frais 1 800 661-2160
Télécopieur : (418) 646-2246

Les stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local

Paul Prévost

Nous vivons une période de mutations profondes qui, à bien des égards, bouleversent les fondements mêmes de l'organisation sociale, économique et politique sur lesquels reposait le développement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. La mondialisation des économies, un nouveau partage international de la production et du travail, l'accélération des changements technologiques, les modifications du marché du travail et l'endettement des gouvernements sont parmi les éléments les plus importants à la base de cette restructuration. Les effets sont désastreux sur l'emploi et, devant la montée de la pauvreté et du chômage, nos gouvernements sont, semble-t-il, à court de solution.

L'OCDE, dans diverses études entreprises auprès de ses membres sur l'entrepreneurship et le développement local, a constaté que lorsque les autorités locales s'engagaient dans leur propre développement, elles obtenaient habituellement de meilleurs résultats que l'ensemble national.

Pour certains, il faut délaisser les stratégies centralisatrices et retourner à la base pour mobiliser les communautés locales, leurs leaders et leurs entrepreneurs dans une véritable reprise en main de leur développement.

L'OCDE, dans diverses études entreprises auprès de ses membres sur l'entrepreneurship et le développement local, a constaté que lorsque les autorités locales s'engagaient dans leur propre développement, elles obtenaient habituellement de meilleurs résultats que l'ensemble national. Aux dires de l'organisme:

> "Les incidences des solutions de nature macroéconomique, nationales ou externes, sont limitées car ces réponses globales ne peuvent prendre en compte des conditions locales extrêmement diversifiées. Des solutions sont recherchées qui mettent l'accent sur la création et la croissance de petites entreprises, le développement de l'esprit d'entreprise, la valorisation des potentialités locales et la recherche de modèles de développement endogènes."[1]

Plus près de nous, Young et Charland[2], intrigués par ce phénomène, ont tenté de déterminer les critères de succès des expériences de développement économique local dites heureuses. Pour ce faire, il ont passé en revue diverses études américaines et canadiennes sur le sujet, pour ensuite procéder à l'étude de huit expériences canadiennes considérées comme étant positives. Dans tous les cas, l'esprit d'entreprise et le leadership local se sont avérés des éléments cruciaux. À cela s'ajoutent le développement d'initiatives locales, l'engagement de la communauté, la création et le développement de PME, la mise en place d'organismes de développement et la planification d'objectifs tant à court qu'à long terme. Bien que ces communautés aient été appuyées à divers degrés par les gouvernements supérieurs, aucune ne doit son démarrage à un programme ou à une initiative gouvernementale. Dans tous les cas, l'effort a été soutenu sur des périodes de 10 à 30 ans.

Enfin, les auteurs ont souligné la présence constante d'une forte dimension humaine, dans toutes ces expériences, que ce soit par l'entremise de personnages clefs, de leaders locaux ou de la communauté.

Au Québec, des organismes telles la Fondation de l'entrepreneurship et l'UMRCQ, inspirés par ce courant, ont retenu l'hypothèse de l'approche locale et de l'entrepreneurship comme stratégie de développement. Ils ont voulu établir et propager des modèles, des méthodes et des outils de développement économique local proprement québécois. Dans cet article, nous tenterons de passer en revue les notions et les concepts que recouvre ce rapprochement et de préciser le contenu et les défis de ce qui pourrait être une stratégie entrepreneuriale de développement économique local.

La stratégie entrepreneuriale

> "L'entrepreneurship est cette habileté de créer et construire une vision à partir de pratiquement rien: fondamentalement c'est un geste humain et un acte de créativité. C'est l'application d'énergie et d'efforts à l'initiation et à la construction d'entreprise ou d'organisme au lieu de juste observer et analyser. Cette vision requiert la volonté de prendre des risques calculés - personnels et financiers - et de faire tout en son possible pour réduire les risques d'échec. L'entrepreneurship suppose aussi l'habileté à réunir une équipe entrepreneuriale pour compléter ses propres ressources et ses propres talents. C'est aussi cette capacité de voir des opportunités là où les autres ne perçoivent que chaos, contradiction et confusion. Enfin, c'est posséder les connaissances pour trouver, organiser et contrôler des ressources (souvent détenues par d'autres).[3]

Autonome et indépendant, l'entrepreneur est un être confiant dans ses ressources, responsable de ses initiatives et axé sur la solution de problèmes. Il affiche une grande tolérance envers l'ambiguïté et l'échec, qu'il aura tendance à considérer comme une source d'apprentissage.[4]

Une stratégie de développement local axée sur l'entrepreneurship impliquera donc, on s'en doute fort bien, de privilégier comme levier de développement économique les entrepreneurs, les PME et les entreprises bien ancrées dans leur milieu. Elle exigera aussi, et cela est toujours apparu moins évident, d'amener les leaders de la communauté locale et la population en général à partager les valeurs et les comportements des entrepreneurs aussi bien dans leurs actions quotidiennes que dans l'élaboration de leurs stratégies respectives. Pour mobiliser une communauté, il est indispensable non seulement de partager une vision commune minimale de la problématique visée, mais aussi du type de développement privilégié.

Une stratégie de développement local axée sur l'entrepreneurship impliquera donc, on s'en doute fort bien, de privilégier comme levier de développement économique les entrepreneurs, les PME et les entreprises bien ancrées dans leur milieu.

Si on s'inspire de la définition soumise précédemment, adopter **une vision entrepreneuriale du développement économique local** supposera donc non seulement,

- la valorisation de l'entrepreneurship comme source de création d'emplois;

mais aussi:

- la promotion d'un développement fortement endogène;
- l'adoption d'une démarche entrepreneuriale de la part des principaux intéressés;
- l'adoption résolue du partenariat pour mobiliser les énergies et les ressources locales.

La valorisation de l'entrepreneurship

Si les PME, les nouvelles entreprises et les entrepreneurs sont d'emblée, dans le cadre d'une stratégie entrepreneuriale, le champ d'action privilégié des communautés locales pour assurer leur développement économique, ce n'est pas un choix de deuxième ordre. Les petites entreprises ont largement contribué à l'essor de l'économie canadienne en tant qu'employeurs et créateurs d'emplois.

> "Entre 1978 et 1988, 81,2 % de tous les emplois créés au Canada l'ont été par des entreprises de moins de 100 employés, et 76,2 % par des entreprises de moins de 50 employés. Ce sont les entreprises de moins de 20 employés qui ont créé la grande majorité de ces emplois avec plus des deux tiers du total. Le rôle par les entreprises de moins de 5 employés a été particulièrement important (près de 50 %)."[5]

Malgré leur taille ou à cause de leur taille..., les PME affichent des statistiques impressionnantes même dans les secteurs de pointe.

> "Roger Blais, professeur à l'École polytechnique de Montréal, a étudié les entreprises du Québec dont les activités reposent sur la technologie. Il a constaté qu'elles affichaient des taux de croissance élevés et qu'elles doublaient leurs ventes tous les ans."[6]

Dans une étude réalisée aux États-Unis dans dix zones urbaines, le professeur Birch[7] démontre qu'entre la moitié et les deux tiers des nouveaux emplois créés sont dus à la naissance de nouvelles entreprises. Il confirme ainsi le rôle des entrepreneurs dans le processus de création de nouveaux emplois aux États-Unis.

Le développement endogène

Le développement endogène est celui qui émerge des initiatives et du dynamisme des communautés locales. Il valorise aussi parfois des pratiques très imaginatives, les ressources humaines, financières et matérielles locales, il suscite des comportements novateurs axés sur la prise en charge, la créativité et l'esprit d'entreprise.

Lorsqu'on tente de décrire la réalité locale à l'aide du modèle de développement économique présenté en annexe, il est facile de réaliser que les valeurs, les activités et les organisations du territoire font souvent partie d'ensembles beaucoup plus grands et qu'elles obéissent à des règles largement téléguidées de l'extérieur (voir figure 1).

Dans ce contexte, de façon plus générale, une activité porteuse d'effets de développement serait celle qui optimise le couplage, sur le territoire local, de toutes les composantes du modèle et valorise les ressources humaines et naturelles de la communauté.

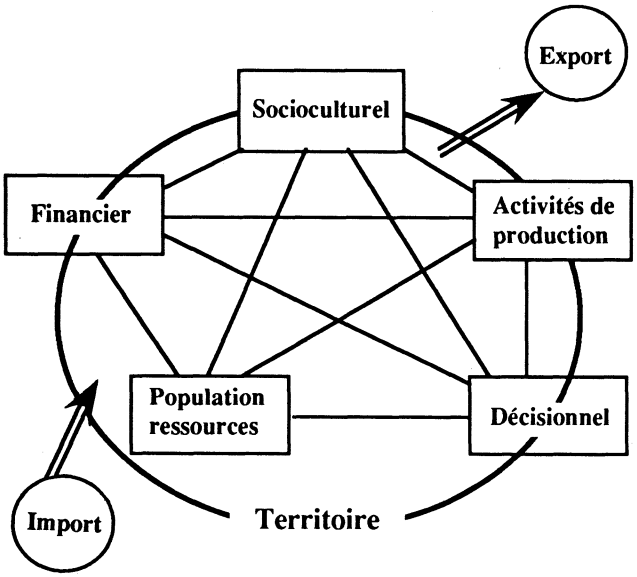
Toutefois, si on se réfère à la définition précédente du développement endogène, il faudrait qu'une communauté, pour s'assumer, retrouve sur son territoire sinon le maximum, du moins suffisamment de leviers économiques, décisionnels, financiers et culturels pour influencer son avenir de façon positive et assurer elle-même une grande partie de l'accroissement de son bien-être. Ainsi, toute stratégie de développement endogène devrait privilégier seulement les projets qui offrent le potentiel d'internaliser sur le territoire l'un ou l'autre des éléments du modèle et de développer la qualité, la quantité et la variété des ressources humaines ou matérielles locales.

Dans ce contexte, de façon plus générale, une activité porteuse d'effets de développement serait celle qui optimise le couplage, sur le territoire local, de toutes les composantes du modèle et valorise les ressources humaines et naturelles de la communauté. Une activité qui désarticulerait le système en accentuant la dépendance externe serait, par contre, porteuse d'un germe de sous-développement.

Pour être plus concret, un projet d'implantation d'une entreprise exportatrice respectueuse de l'environnement, développée par des entrepreneurs locaux, dans un secteur de pointe créant des emplois spécia-

lisés stables et favorisant l'émergence d'activités de recherche et développement est idéal dans le cadre des présentes réflexions. Il s'agirait d'un projet modèle qui contribuerait au renforcement de toutes les composantes associées au développement local endogène.

Figure 1 - Illustration d'un modèle systémique du développement



À la lumière de ces réflexions, nous pourrions définir le développement économique local endogène comme le processus historique (ça prend du temps) par lequel une communauté locale fait et refait harmonieusement, et en interrelation avec son environnement régional, national et international, ses structures de façon à obtenir les leviers appropriés, économiques ou non, nécessaires pour influencer ou même élaborer son propre devenir économique et l'accroissement de son bien-être.

La notion d'harmonie est ici utilisée dans un sens écologique, c'est-à-dire que l'on entend un développement économique en harmonie avec les autres aspects du développement local, soit les développements culturel, social et politique et l'aménagement du territoire. Un développement économique harmonieux s'insère de façon cohérente dans l'ensemble du développement local.

Adoption d'une démarche entrepreneuriale

Tant les promoteurs de projets que la communauté en général doivent adopter une démarche entrepreneuriale. Ainsi, ils n'hésiteront pas à prendre des risques, à innover et à multiplier les initiatives et les propositions. Ils se montreront capables de faire face aux changements, de communiquer, de coopérer, de négocier, de participer, de s'engager, etc. Ces comportements, qui ont souvent plus d'importance que les structures mises en place, sont comparables à ceux d'une entreprise moderne et sont porteurs de "valeurs de développement". Bref, cela s'appelle accorder les comportements aux objectifs poursuivis.

La notion d'harmonie est ici utilisée dans un sens écologique, c'est-à-dire que l'on entend un développement économique en harmonie avec les autres aspects du développement local, soit les développements culturel, social et politique et l'aménagement du territoire.

Le partenariat

Nous savons déjà que le développement local est un phénomène surtout humain et que le pouvoir local, au Québec, est nécessairement partagé entre différentes instances. Dans ce contexte, le partenariat entre les pouvoirs publics de tout niveau, l'entreprise privée et les institutions à caractère social est donc nécessaire pour associer les forces locales existantes selon de nouvelles formules et pour former les coalitions nécessaires aux démarches de reprise en main. Sur le plan local, ce partenariat reposera sur des projets et des personnes et non sur des institutions. Ce sont les objectifs communs et les missions précises qui réunissent les partenaires et facilitent les consensus.

> "Être partenaire, c'est entreprendre en commun quelque chose dans lequel chacun trouve son intérêt. Les partenaires sont donc des intérêts différents qui convergent ponctuellement sur une aventure vécue en commun."[8]

Le partenariat va plus loin que la simple concertation qui vise à harmoniser orientations et stratégies; il veut réaliser autre chose, soit de nouvelles actions qui vont au-delà des mandats individuels de chacun.

Même si le partenariat s'inspire d'une logique de l'action, les partenaires ne sont pas seulement des gens que l'on interpelle et regroupe dans le simple but de réaliser certaines opérations. Ce sont plutôt des collaborateurs qui définissent ensemble ce qu'ils désirent faire et qui coordonnent leurs actions respectives à toutes les étapes de l'intervention.

Le partenariat va plus loin que la simple concertation qui vise à harmoniser orientations et stratégies; il veut réaliser autre chose, soit de nouvelles actions qui vont au-delà des mandats individuels de chacun.

Les rôles du leadership local

Dans toutes les communautés, il y a des personnes qui occupent des fonctions politiques, sociales ou économiques, qui leur donnent non seulement un statut mais aussi des responsabilités envers la population. Elles formeront, si elles le désirent, le leadership local. Ce sont les élus, les dirigeants d'entreprises, d'institutions et de syndicats, les agents de développement et les dirigeants d'organismes locaux et communautaires. Dans le cadre d'une stratégie de création d'emplois axée sur l'entrepreneurship, leurs responsabilités, quoique différentes, sont aussi grandes que celles des entrepreneurs. Ainsi, elles devront:

- adopter des valeurs et des comportements entrepreneuriaux;
- favoriser la transformation de leur communauté en un véritable milieu incubateur de l'entrepreneurship;
- se donner collectivement une démarche cohérente de développement;
- se doter d'outils de prise de décision favorisant les choix stratégiques de la communauté.

Adopter des valeurs et des comportements entrepreneuriaux

Comme nous l'avons déjà souligné, les comportements et les pratiques ont souvent plus d'importance que les discours et les structures mises en place. Dans le cadre d'une stratégie de développement axée sur l'entrepreneurship et le dynamisme de la communauté, on estime que les leaders locaux doivent se comporter un peu comme des entrepreneurs. Bien sûr, ils ne créeront pas des entreprises, mais ils adopteront des pratiques, des valeurs et des comportements que l'on définira de façon très globale comme relevant d'une approche entrepreneuriale: volonté de réussir, goût du risque, dynamisme dans l'action, encouragement de l'initiative, orientation clients et besoins.

Dans le cadre d'une stratégie de développement axée sur l'entrepreneurship et le dynamisme de la communauté, on estime que les leaders locaux doivent se comporter un peu comme des entrepreneurs.

Tout cela se traduira, en pratique, par un partage du leadership, une volonté d'agir rapidement, des projets réalistes et une souplesse toute pragmatique en ce qui a trait aux relations entre les promoteurs du développement eux-mêmes et entre ces promoteurs et les entrepreneurs.

Le tableau 1 propose une liste non exhaustive de valeurs, rôles et comportements qui pourront être adoptés pour assumer des responsabilités collectives dans le cadre d'une stratégie entrepreneuriale de développement.

Tableau 1 - Valeurs et comportements de développement

Leadership - vision - mobilisation	**Partenariat** - concertation et collaboration - convergence - action
Sentiment d'appartenance - identification - responsabilisation - solidarité	**Entrepreneurship** - autonomie et indépendance - initiative et action - goût du risque calculé
Ouverture sur le monde - curiosité (opportunités) - échanges (produits, idées,...)	**Pragmatisme politique** - souci de bien faire les bonnes choses, au bon moment, avec le minimum d'énergie

Transformer leur communauté en un milieu incubateur de l'entrepreneurship

> André Belley a défini le milieu incubateur de l'entrepreneurship comme étant "l'ensemble des circonstances physiques et l'entourage social qui influent sur l'individu et sur lesquels il agit lui-même et qui forment les conditions favorables à l'émergence et au développement de l'entrepreneurship."[9]

Le processus de transformation d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneurship sera donc considéré comme étant l'ensemble des activités susceptibles de créer un environnement et un climat favorables à l'émergence de nouveaux entrepreneurs et de nouvelles entreprises.

Se donner une démarche de développement

Une crise aiguë peut, à l'occasion, susciter une action spontanée et faire émerger un leadership capable de mobilier une communauté et de l'entraîner dans des projets de développement remarquables. Une communauté peut aussi, sans attendre la crise, décider de passer à l'action pour s'engager dans son propre développement. Dans l'un et l'autre des cas, l'initiative, pour être durable et dépasser les aventures sans lendemain, devra s'inscrire dans une démarche structurée et cohérente, capable de servir de base d'apprentissage pour renouveler continuellement la quête d'une société meilleure. Actuellement, au Québec, le processus de planification stratégique piloté par les Conseils régionaux de développement, l'initiation de la deuxième vague des schémas d'aménagement, les résultats de l'expérience-pilote de l'UMRCQ et de la Fondation de l'entrepreneurship[10] et les travaux du professeur Bernard Vachon[11] constituent différentes démarches qu'une communauté peut s'approprier et mettre à sa main pour encadrer ses stratégies et ses actions de développement.

Même si l'entrepreneurship est une activité créatrice qui ne peut se commander par décret, la mobilisation d'une population et de ses forces vives, et la création et le maintien d'un environnement entrepreneurial favorable sont des activités complexes et ne peuvent s'improviser longtemps.

Se doter d'outils de prise de décision et d'évaluation de projet

Dans une économie de libre entreprise, tout projet de développement qui respecte la personne humaine et l'environnement et qui ne demande aucun soutien spécial de la part de la communauté n'est "normalement" pas concerné par des préoccupations de développement local. Toutefois, si un promoteur fait appel, d'une manière ou d'une autre, à l'aide des autorités locales ou de tout autre soutien public, ou si le promoteur épouse les projets et les préoccupations de la communauté, les choses sont différentes. Dans ce cas, on voudra s'assurer d'une contribution ou d'un juste retour en retombées économiques et sociales pour la communauté. De là, la nécessité de développer des outils d'évaluation de projet et d'élaborer des critères de prise de décision qui assureront la convergence des effets de développement des actions des intervenants de la communauté et qui mettront en valeur le potentiel de développement de leurs projets et de leurs décisions.

Dans une économie de libre entreprise, tout projet de développement qui respecte la personne humaine et l'environnement et qui ne demande aucun soutien spécial de la part de la communauté n'est "normalement" pas concerné par des préoccupations de développement local.

Conclusion

En adoptant une stratégie entrepreneuriale de développement, une communauté entame un véritable changement de perspective et se place au centre des efforts de développement économique. Ainsi, les dynamismes locaux et l'entrepreneurship auront désormais tendance à remplacer l'État planificateur en tant que pourvoyeurs directs de solutions. L'État fédéral et l'État provincial ne disparaîtront pas nécessairement pour autant de l'échiquier économique.

> "Au contraire, c'est leur rôle qui change seulement. Plus récemment, l'évolution s'est caractérisée par le passage de l'État-providence à l'État-partenaire. L'État n'est plus seul à pouvoir et à devoir assumer le développement économique des régions par des interventions ou des investissements massifs et directs..."[12]

Ce changement de perspective a des conséquences majeures sur la population et sur l'organisation de son mode de développement. Il suppose des changements de valeurs, des changements politiques et des changements de procédés.

Sur le plan politique, ce changement de perspective implique aussi une plus grande décentralisation des actions de soutien au développement. Il propose une accentuation du leadership local concernant le développement économique et exige un partenariat accru entre les pouvoirs politiques locaux, les entreprises et les agents de développement.

Ainsi, en ce qui a trait aux valeurs, cette nouvelle approche demande une revalorisation des valeurs entrepreneuriales. C'est le retour à l'initiative et à la responsabilisation des individus et de toutes les instances locales dans leur propre développement économique. Finies la recherche et l'attente de solutions miracles venant de l'extérieur.

Cette modification touche non seulement les entreprises et les organisations dédiés au développement économique, mais aussi la population en général.

Sur le plan politique, ce changement de perspective implique aussi une plus grande décentralisation des actions de soutien au développement. Il propose une accentuation du leadership local concernant le développement économique et exige un partenariat accru entre les pouvoirs politiques locaux, les entreprises et les agents de développement.

Cette approche demande aussi des modifications significatives dans la façon de faire les choses (procédés). Elle requiert des méthodes de travail différentes, de nouveaux cadres de référence plus pertinents et des structures d'appui novatrices, adaptées aux nouvelles réalités.

Les défis sont variés et de taille. Ils nécessiteront du temps, de la persévérance et la souplesse nécessaire aux remises en question.

Annexe

Fondements théoriques à l'approche du développement économique local

La notion de développement

Dans le langage populaire, on mélange souvent croissance et développement. Or, ce ne sont pas des synonymes. Le développement signifie un accroissement du bien-être et un changement dans la structure économique et sociale; il engage une société sous tous ses aspects. Quant à la croissance, c'est une notion plus simple; elle se réfère à un accroissement des activités de production de biens et de services, mais n'implique pas nécessairement des changements dans la structure, ni n'engage une société sous tous ses aspects. Le concept de développement contiendrait donc l'idée de croissance.[13]

Ainsi, la notion de développement englobe une multitude de composantes économiques, sociales et politiques et doit tenir compte des valeurs et des attitudes d'une population. C'est d'ailleurs dans cette optique que François Perroux définit le développement comme étant:

> "La combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global."[14]

Il s'agit là d'une perspective beaucoup plus exigeante pour toute personne ou organisme préoccupés par le bien-être d'une population.

Les composantes du développement économique

Le développement économique représente seulement un aspect du développement, comme le développement social ou le développement du territoire. Toutefois, si on se réfère aux notions décrites anté-

rieurement, il n'est pas possible de parler vraiment de développement économique sans inclure dans le débat tout un ensemble d'éléments normalement exclus du discours de l'analyse économique. En effet, pour compléter le point de vue, il faut ajouter des aspects politiques, sociaux, culturels, etc., en fait, tout élément susceptible d'aider à mieux saisir et à influencer la réalité économique. C'est ainsi que, dans le modèle présenté à la figure 2, nous avons mis en relief cinq composantes sans cesse présentes, d'une manière ou d'une autre, dans la dynamique du développement économique.[15]

- appareil économique de production de biens et services proprement dit;
- la population organisée sur un territoire;
- l'appareil financier;
- l'appareil décisionnel;
- les aspects socioculturels liés au développement.

L'appareil économique

Le premier élément, l'appareil économique, comprend l'ensemble des activités de production de biens et de services réparties sur le territoire local. Il se subdivise en trois blocs interreliés:

- le bloc interne, qui comprend les entreprises travaillant directement ou indirectement pour le marché interne d'un territoire;

- le bloc exportateur, qui est constitué des entreprises exportatrices de biens et de services; cet ensemble réalise une injection nette de revenus dans la population. On parle souvent d'industries motrices;

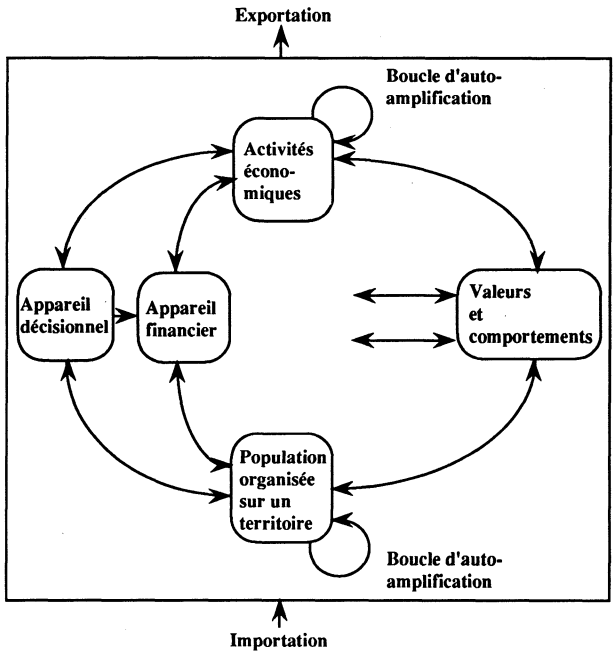
- le bloc intermédiaire, qui regroupe les entreprises fournisseuses de biens et de services aux deux blocs précédents.

La politique des grappes industrielles est un exemple d'initiative s'adressant directement à l'appareil économique. Elle propose une stratégie susceptible d'augmenter les relations entre les différents blocs économiques sur un territoire.

La population organisée sur un territoire donné

La population d'un territoire est répartie en zones rurales ou urbaines reliées par un réseau de transport. L'armature urbaine et les réseaux de transport assurent la propagation du progrès économique sur l'ensemble du territoire en permettant l'ouverture des marchés, la diffusion de l'information et la spécialisation. De plus, cette population constitue un marché, un bassin de main-d'oeuvre et une source d'épargne. Enfin, elle constitue sans contredit la ressource la plus fondamentale d'un territoire. Mieux la population est formée, plus ses compétences sont variées et meilleure est la base de développement d'une communauté. On comprend donc facilement l'émotion que suscitent les débats sur l'éducation et la formation. Les universités, les collèges, les commissions scolaires et la Société québécoise de la main-d'oeuvre sont des initiatives qui s'inscrivent toutes dans ce deuxième module. Bref, on y retrouve toutes les politiques et tous les programmes dédiés à la formation de la main-d'oeuvre et à l'éducation des jeunes et des adultes.

Figure 2 - Composantes du développement économique



Le territoire, de son côté, donne accès à des ressources naturelles sous forme de mines, de poissons, de terres agricoles ou d'espaces de loisir.

Tous les programmes de développement économique axés sur l'amélioration des infrastructures, tels les parcs industriels, les incubateurs, les motels industriels, etc., s'adressent à ce module de notre modèle de développement économique. Nous pouvons de plus ajouter les schémas d'aménagement, les politiques environnementales et toutes les politiques liées au développement des ressources naturelles d'un territoire.

Les liaisons entre ces deux premières composantes du modèle forment le circuit économique de base d'un territoire. Les entreprises offrent des biens, des services et des emplois, et la population organisée sur un territoire offre un potentiel de consommation, de la main-d'oeuvre, des ressources naturelles et des conditions de vie. Cette relation d'échange permet la distribution de revenus à chaque groupe participant à l'effort économique.

Plus le tissu économique est varié et dense, plus les revenus d'exportation auront des effets d'entraînement positifs sur l'ensemble de l'économie (effet multiplicateur) et plus il sera facile et intéressant de créer de nouvelles entreprises. Les structures économiques désarticulées et centrées sur un nombre limité d'activités économiques représentent des défis beaucoup plus grands.

Enfin, l'accroissement de l'activité économique entraîne une division du travail plus rationnelle, une meilleure utilisation des équipements disponibles et, en conséquence, des économies d'échelle. D'autre part, sur le territoire, une augmentation de la population et une meilleure utilisation des ressources favoriseront des économies d'infrastructures et de superstructures (services publics). Ces deux phénomènes forment ce qu'il est convenu d'appeler des boucles d'auto-amplification du développement.

La stratégie des commissariats industriels, qui suggérait de concentrer les efforts de développement industriel sur les entreprises motrices, c'est-à-dire les entreprises ayant un potentiel exportateur, s'inscrit dans ce module et s'appuie sur les notions de circuit économique et d'effet multiplicateur. Dans cette stratégie, l'hypothèse est que les importations sont relativement faibles (fuite du système) et que l'entrée nette d'argent frais de l'extérieur est dépensée en grande partie sur le territoire.

L'appareil financier

Le troisième élément, l'appareil financier, comprend les circuits d'épargne et de financement qui relient l'appareil économique de production de biens et services à la population organisée sur un territoire. Les entreprises et les ménages produisent une épargne qui sert à financer l'investissement et la consommation. C'est donc ce module qui finance le développement. Selon l'organisation financière, le circuit épargne-financement d'une communauté est plus ou moins autonome par rapport à l'extérieur (capacité des institutions financières de mobiliser et d'affecter l'épargne nationalement, provincialement, régionalement ou localement). Cette composante, dans ce modèle, a été isolée de l'appareil économique de production de biens et services à cause de son importance stratégique en matière de développement.

La création de fonds régionaux de capital de risque et de capital de démarrage est une stratégie de mobilisation et d'affectation de l'épargne à des projets de création d'entreprises locales. Les Sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi (SOLIDES) en région sont aussi des initiatives de ce type.

L'appareil décisionnel

L'appareil décisionnel, le quatrième élément, comprend les responsables des stratégies, des programmes et des décisions qui orientent, règlent et contrôlent le fonctionnement et le développement économique d'une population. On y retrouve non seulement les gouvernements, les administrations publiques de tout niveau mais aussi les administrations privées. Sur un territoire, elles seront plus ou moins autonomes par rapport aux centres de décisions extérieurs, et pourront posséder ou non suffisamment de leviers pour jouer efficacement un rôle d'agent de développement. La situation géographique des preneurs de décisions n'est pas sans

conséquence sur l'élaboration des politiques et des programmes de développement et sur les décisions d'investissement et de création d'entreprises.

Par exemple, tout le débat sur la décentralisation et l'émergence des pouvoirs locaux s'inscrit dans ce module.

Les valeurs et les composantes

Le dernier élément s'adresse aux valeurs et aux comportements susceptibles d'affecter la capacité de développement d'une population. Plusieurs intervenants jouent un rôle important dans le développement économique. Que l'on pense seulement aux élus, aux entrepreneurs, aux gens d'affaires, aux administrateurs, aux agents de développement socio-économique, aux investisseurs, aux travailleurs, etc. Tous et chacun ont des valeurs, des attitudes et des comportements qui forment un véritable tissu de relations humaines qui affectent leurs orientations, leurs choix et leurs décisions. Selon les conditions prédominantes, ces éléments seront des empêchements ou des "actifs" dans le contexte d'un projet particulier de développement. Enfin, et peut-être sont-ce là les éléments les plus importants dans l'optique d'une reprise en main du développement par la population, on retrouve dans ce module le sentiment d'appartenance, l'esprit d'initiative et le goût de l'innovation qui regroupent, motivent et engagent une population dans ses propres affaires.

À titre d'exemples, le "cours-concours" organisé dans plusieurs régions du Québec par la Fondation de l'entrepreneurship et les actions du mouvement Jeunes entreprises dans les programmes de sensibilisation à l'entrepreneurship offerts dans les écoles ou par les cégeps se retrouvent dans ce module.

Probablement par l'intermédiaire des politiques et des programmes qui nous touchent régulièrement, le lecteur avait, certes intuitivement, déjà reconnu les composantes de ce modèle; voir de façon structurée aide à mieux saisir la nécessaire variété des propositions soumises par les différents acteurs du développement économique. Cette prise de conscience est déjà un atout qui permet d'assurer que les politiques, les actions et les programmes élaborés par nos gouvernements auront la diversité et la complexité nécessaires pour toucher tous les aspects du développement.

Le développement économique local

L'OCDE définit le niveau local en ces termes:

> "Le niveau local est l'environnement immédiat dans lequel la plupart des entreprises — et en particulier les petites — se créent et se développent, trouvent des services et des ressources, dont dépendent leur dynamisme et dans lequel elles se raccordent à des réseaux d'échange d'information et de relations techniques ou commerciales... Le niveau local, c'est-à-dire une communauté d'acteurs publics et privés,... offre un potentiel de ressources humaines, financières et physiques, d'infrastructures éducatives et institutionnelles dont la mobilisation et la valorisation engendrent des idées et des projets de développement."[16]

Il serait facile de conclure que le développement économique local est celui qui s'exprime sur un territoire donné, en l'occurrence ici le niveau local. Le phénomène est toutefois plus complexe. Le développement économique local est un concept relativement nouveau dans le vocabulaire des développeurs québécois. Pour bien le comprendre et saisir l'intérêt qu'il suscite, il faut introduire quelques notions nouvelles telles communauté locale, autorités locales et dimension humaine.

Communauté locale

Il n'est pas facile de définir une communauté locale. Les notions qu'elle recouvre dépendent d'un large éventail de facteurs géographiques, historiques, culturels, administratifs, économiques et sociaux.

Nous pourrions définir la communauté locale comme étant un regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué. Elle est composée de valeurs, de personnes, d'institutions, d'entreprises, d'activités et de ressources. Ce terri-

toire forme une zone à l'intérieur de laquelle la majorité des travailleurs peuvent changer d'emploi sans avoir à déménager (zone d'emplois).

On peut affiner la définition en y ajoutant un critère de "cohérence économique et sociale". La communauté locale est capable de produire ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés. Il faut également tenir compte, dans la délimitation du territoire des communautés locales, des découpages administratifs, pour des raisons pratiques et parce qu'ils contribuent généralement à déterminer la structure des services dispensés.

Au Québec, la notion de territoire, plutôt les notions de territoires, prêtent particulièrement à confusion. Chaque ministère ou organisme gouvernemental possède ses subdivisions territoriales, sans compter celles du gouvernement fédéral. Pour l'observateur non averti, il est facile d'y perdre son latin. Pour les fins de ce document, dans une perspective de développement économique, le niveau local, plus près de la réalité et des gens, serait le lieu de définition des besoins et de réalisation des actions; le niveau régional serait quant à lui le lieu de concertation des stratégies de développement local, de partage de programmes et de services supérieurs (ex.: commissaire à l'exportation, université) et de concertation des politiques gouvernementales à effet régional (ex.: application régionale de politiques ministérielles à vocation sectorielle). Bien que le niveau provincial ait souvent assumé, par le passé, une grande variété de besoins de la population, il semble, pour sa part, plutôt vouloir se définir aujourd'hui comme étant le lieu réservé à la conception de politiques et de programmes cadres de développement. Il devient partenaire et accompagnateur d'initiative de développement.[17]

Bien que le découpage du Québec en MRC ne respecte pas intégralement cette esquisse de définition, il s'agit tout de même de la réalité territoriale administrative la plus près de la notion de communauté locale. Dans les grandes villes comme Montréal, cette notion pourrait aussi s'appliquer à certains quartiers. Quant au concept de région, il sera réservé aux régions administratives telles qu'elles sont définies par le Secrétariat aux affaires régionales (ex.: Montérégie).

Autorités locales

Le niveau local est souvent aussi caractérisé par la présence d'autorités locales. Ce sont des pouvoirs politiques responsables devant la population, des pouvoirs qui, bien qu'encadrés par des niveaux politiques supérieurs, peuvent prélever des taxes et créer des actions originales auprès des communautés locales. C'est une caractéristique intéressante qui peut se transformer en un véritable levier de développement.

Qu'entend-on par autorités locales responsables au Québec? Les possibilités ne sont pas très grandes. Il y a les commissions scolaires et les gouvernements municipaux.[18] Les premières ont une vocation sectorielle, l'éducation, et un pouvoir de taxation sévèrement limité qui encadrent leur champ d'action. En définitive, seuls les gouvernements municipaux ont le pouvoir réel d'activer et de coordonner d'en bas les initiatives locales. Réunis au sein de la MRC, ils occupent en général un territoire économique suffisamment homogène pour être mobilisateur pour la population qui y vit. Ils peuvent, en fonction d'orientations et de stratégies strictement locales, prélever des taxes et en consacrer une partie au développement économique. Enfin, sur un plan plus pragmatique, les MRC sont aussi des découpages administratifs provinciaux et des zones de regroupements statistiques.

Dimension humaine

Un autre aspect important du niveau local est la dimension humaine de son organisation, de ses initiatives et de ses actions.

Sur le plan national, il est possible d'élaborer des politiques économiques reposant sur des modèles mécaniques qui permettent d'identifier des indicateurs de performance, des stratégies et des leviers d'ordre général, susceptibles de produire des effets prévisibles. Les concepts d'industries motrices, de filières économiques, de grappes industrielles, d'effets multiplicateurs, etc. sont dérivés de ces modèles. Ils reposent sur l'hypothèse que les acteurs économiques ont un comportement standardisé, que l'appareil de production forme un certain tissu et que la population partage à peu près le même système de

valeurs. Cette approche est peut-être utile pour intervenir auprès des grands ensembles, mais elle semble tout à fait insuffisante, au niveau local, pour orchestrer le développement économique.

En effet, les communautés locales ne sont pas des ensembles suffisamment grands pour se plier facilement aux généralisations. Tout y est personnalisé: le leadership, les institutions, les entreprises et les groupes communautaires. Tout, en définitive, a un nom et possède des qualités et des faiblesses connues et largement liées à la personnalité des acteurs. En conséquence, le développement local n'est pas un processus mécanique, il est avant tout l'affaire d'intervenants et d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport et mobiliser pour assurer leur participation et pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'efffets de développement. Le développement local est avant tout un processus organique, un phénomène humain.[19]

Il semble donc qu'aux théories économiques, il faille ajouter celles du management des organisations et de l'animation sociale pour tenir compte de la réalité particulière du développement local.

Notes et références

1 OCDE, "De nouveaux rôles pour les autorités locales: initiatives locales et création d'emplois", Paris, France, 1987, p. 9.

2 Charland, Janine et Young, Dennis, "Successfull Local Economic Development Initiatives", Toronto, ICUUR Press, 1992.

3 Traduit de Timmons, J. A., Smollen, L. E. et Dingee, A. M., "New Venture Creation", Hommewood, IRWIN, 1985, p. 1.

4 Kuratko, D. F. et Hodgetts, R. M., "Entrepreneurship: A Contemporary Approach", Floride, The Dryden Press, 1992, p. 69-78.

5 Industrie, sciences et technologie Canada, "La petite entreprise au Canada", 1990, p.4.

6 Industrie, sciences et technologie Canada, op. cit., p. 17.

7 BIRCH, David L. (1987), "Job Creation in America - How our smallest companies put the most people to work", Londres, Free Press, Macmillan.

8 Poirier, Claude, "Le partenariat", Texte inédit, Centre objectif travail de l'Estrie, Sherbrooke, nov. 1991.

9 Belley, André, "Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship", Québec, Fondation de l'entrepreneurship, 1987, p. 4.

10 Prévost, Paul, "Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main", Ed. Transcontinentales Inc., 1993.

11 Vachon, Bernard, "Le développement local: théorie et pratique", Gaëtan Morin éditeur, 1993.

12 Gouvernement du Québec, "Développer les régions du Québec", ministre Yvon Picotte, Bibliothèque nationale du Québec, 1er trimestre 1992, p. 18.

13 Furtado, Celso, "Théorie du développement économique", Coll. SUP, PUF, Paris, 1975, chap. 1.

14 Perroux, François, "L'économie du xxe siècle", 2e édition, PUF, Paris, 1970.

15 Perrin, J. C., "Le développement régional", PUF, Paris, 1974. Perrin a identifié les quatre premiers éléments, le dernier, les aspects socioculturels, a été ajouté par l'auteur.

16 OCDE, "Réussir le changement: entrepreneuriat et initiatives locales", Paris, 1990, p. 3

17 Ces définitions des rôles des niveaux régional et provincial se retrouvent dans le document publié par le ministre Yvon Picotte et intitulé "Développer les régions du Québec", Bibliothèque nationale du Québec, 1er trimestre, 1992.

18 L'Église et la paroisse sont aussi des pouvoirs locaux. Historiquement, elle ont à l'occasion joué des rôles socio-économiques très importants.

19 Charland, J. et Young, D., Op. cit., p. 5, p. 48.

Références bibliographiques

AUDETTE, Richard (1992), «Les MRC, dix ans après: un bilan de leur engagement», Conseil des affaires sociales, Québec, 39 p.

BELLEY, André (1987), «Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship», Québec, Fondation de l'entrepreneurship, 106 p.

BIRCH, David L. (1987), «Job Creation in America - How our smallest companies put the most people to work», Londres, Free Press, Macmillan, 244 p.

BLAKELEY, Edward J. (1989), «Planning Local Economic Development», Californie, Sage Library of Social Research, 307 p.

BROADHEAD, Dad, LAMONTAGNE, François et PIERCE, John (1990), «The Local Development Organisation: A Canadian Perspective», Local Development Paper no. 19, Conseil économique du Canada, Ottawa, avril, 80 p.

CHARLAND, Janine et YOUNG, Dennis (1992), «Successful Local Economic Development Initiatives», Toronto, ICUUR Press, 53 p.

Conseil des affaires sociales (1992), «Un Québec solidaire: rapport sur le développement», Gaëtan Morin Éditeur, 209 p.

Conseil économique du Canada (1990), «From the Bottom Up: The Community Economic-Development Approach», Ottawa, 18 p.

FORTIN, P.A. (1992), «Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial», Montréal, Pub. Transcontinentales Inc, 360 p.

FURTADO, Celso (1975), «Théorie du développement économique», Paris, coll. SUP, PUF, 262 p.

GODBOUT, Louise, PRÉVOST, Paul et coll. (1992), «La transformation de la MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship», Rapport de recherche, Québec, UMRCQ, 270 p.

Gouvernement du Québec, «Développer les régions du Québec», ministre Yvon Picotte, Bibliothèque nationale du Québec, 1er trimestre 1992, 47 p.

HUMEREZ-COMTOIS, Norah, «Effet multiplicateur qualitatif de la formation à la Chaîne Coopérative du Saguenay», Thèse de doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, U. de Montréal, nov. 1987, 1250 p.

Industrie, Sciences et Technologie Canada, «La petite entreprise au Canada», 1990, 91 p.

KURATKO, D. F. et HODGETTS, R. M. (1992), «Entrepreneurship: A Contemporary Approach», Floride, The Dryden Press, 726 p.

LAPOINTE, A., PRÉVOST, P. et SIMARD, J.-P. (1981), «Économie régionale du Saguenay - Lac-Saint-Jean», Gaëtan Morin Éditeur, 272 p.

LECLERC, Y. et TRUDEL, R. (1989), «Deux Québec dans un: rapport sur le développement social et démographique», Conseil des Affaires sociales, Gaëtan Morin Éditeur, 124 p.

MAILLAT, D. et PERRIN, J.-C. (1992), «Entreprises innovatrices et développement territorial», Neuchâtel, éd. GREMI, EDES, 260 p.

Ministère des Affaires sociales, «La révision des schémas d'aménagement: bilan des schémas d'aménagement et perspectives de révision», Québec, février 1992, 95 p.

OCDE (1987), «De nouveaux rôles pour les autorités locales: initiatives locales et création d'emplois», Paris, France, 76 p.

OCDE (1990), «Réussir le changement, Entrepreneuriat et initiatives locales», Paris, France, 88 p.

PECQUEUR, Bernard (1989), «Le développement local», Paris, Syros-Alternatives, 149 p.

PERRIN, J.-C. (1974), «Le développement régional», Paris, PUF, 208 p.

PERRIN, J.-C. (1992), «Pour une révision de la science régionale: l'approche en terme de milieu», Revue canadienne de Science Régionale, vol XV, n° 2, p. 155-199.

PERROUX, François (1991), «L'économie du XXe siècle», 2e édition, Paris, PUF, 814 p.

PERRY, Stewart E., «The Community as a Base for Regional Development, Local Development», Paper no. 1, Ottawa, Conseil économique du Canada, déc. 1989, 69 p.

PIERCE, John, «The Process of Local Development in Canada: As Illustrated in four Recent Cases», Local Development Paper no 22, Ottawa, Conseil économique du Canada, avril 1990, 73 p.

POIRIER, Claude, «Le partenariat», Texte inédit, Centre Objectif Travail de l'Estrie, Sherbrooke, nov. 1991, 25 p.

PRÉVOST, P. (1982), «Coopération et développement régional», édité par Marcel Laflamme dans Le projet coopératif québécois, un projet social, Gaëtan Morin Éditeur, p. 171-192.

PRÉVOST, Paul (1993), «Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main», Éd. Transcontinentales Inc, 198 p.

QUINTIN, Garcia (1970), «Les coopératives industrielles de Mondragon», Paris, Éditions Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières, 168 p.

RACICOT, Pierre, «La réforme du développement régional», Le Sablier, septembre 1992, vol. 10, n° 1, 3 p.

TIMMONS, J., SMOLLEN, L. E. et DINGEE, A. M. (1985), «New Venture Creaation, a Guide to Entrepreneurship», Homewood, Richard D. Irwin, 700 p.

VACHON, Bernard (1993), «Le développement local: théorie et pratique», Gaëtan Morin Éditeur, 313 p.

La formation à distance

Le perfectionnement, clef du succès et de l'avancement.

CARACTÉRISTIQUES

- **Aucun déplacement requis**
- **Cours crédités au certificat en administration de l'Université de Sherbrooke**
- **Formule souple respectant votre rythme d'apprentissage et vos contraintes professionnelles ou familiales**
- **Inscription en tout temps**
- **Chaque cours comprend : volume, vidéocassettes et guide de l'étudiant**
- **Service téléphonique sans frais vous permettant de communiquer avec votre professeur en tout temps**
- **Examen final et ateliers d'encadrement dans votre région**

COURS OFFERTS

L'anglais, une approche naturelle (ANS 202 et 302)

La gestion, une affaire d'entreprise (ADM 103)

La gestion des épargnes (FEC 103)

La comptabilité, un outil de management (CTB 103)

Le marketing, de l'idée à l'action (MAR 103)

Fondements du management (ADM 203)

Principes de qualité totale (ADM 303)

Gestion des ressources humaines (GRH 103)

Tous les cours permettent d'obtenir 3 crédits.

Veuillez faire parvenir le coupon-réponse à l'adresse suivante :

Formation à distance
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Veuillez me faire parvenir les documents d'information sur :

l'ensemble des cours offerts ☐ un cours en particulier _____

NOM _____

ADRESSE _____

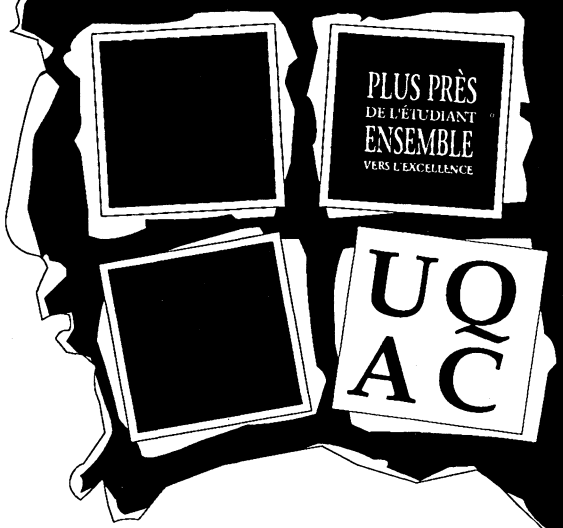
TÉLÉPHONE _____

Renseignements :
1 800 567-3482
(819) 821-8010 (télécopieur)

UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À

CHICOUTIMI



MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

La maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Chicoutimi: une maîtrise originale, souple et reconnue mondialement.

Une maîtrise originale parce que ce programme répond à une demande bien spécifique des différents milieux de travail. D'abord pour répondre aux besoins d'acquérir des connaissances de la part des ingénieurs responsables de grands travaux de construction mais également au niveau des activités industrielles ou gouvernementales comportant de la recherche et du développement de nouveaux produits, de capitaux, de projets majeurs d'ingénierie et de mégaprojets de construction. De plus, le gestionnaire de projet est appelé à réaliser de nouveaux concepts de formation et de création de programmes sociaux.

Une maîtrise souple, en raison de la possibilité de la poursuivre dans chacune des constituantes de l'Université du Québec et par la possibilité qu'a un étudiant de faire un travail dirigé ou de compléter le programme par des cours optionnels.

Une maîtrise reconnue mondialement par les experts du Project Management Institute (P.M.I.) aux États-Unis depuis septembre 1988.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec: au cœur des enjeux de la gestion

Richard Gagnon

Richard Gagnon, Adm.A., vice-président exécutif et directeur général

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec est très fier de s'associer à la *Revue Organisation* par un accord de partenariat qui s'annonce des plus fructueux. Désormais, tous les membres de l'Ordre recevront gratuitement leur exemplaire de la revue. De plus, grâce à cette nouvelle entente, l'Ordre aura sa place au sein du comité de rédaction et profitera d'une chronique de quelques pages à chaque parution. Celles-ci seront consacrées aux réflexions et aux débats d'idées sur différents aspects de la gestion des organisations et témoigneront de l'expérience et de la passion de nos décideurs.

Cependant, pour notre première chronique, nous avons jugé qu'il serait à propos de présenter notre organisation. La lecture des lignes qui suivent vous renseignera donc davantage sur nous, les administrateurs agréés, notre ordre professionnel, sa mission et ses objectifs, son rôle dans le monde des affaires et dans la société en général, son fonctionnement, ses réalisations...

Un carrefour de professionnels de la gestion

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec est un regroupement de gestionnaires professionnels de tous les horizons. Ils proviennent de toutes les régions du Québec, se spécialisent dans tous les domaines de la gestion, sont présents dans tous les secteurs d'activité et œuvrent dans des entreprises de tout genre et de toute dimension. Ce sont des directeurs généraux, des gestionnaires en marketing, en ressources humaines ou en systèmes d'information, des présidents d'entreprise, des conseillers en management.

Ils se sont réunis pour mettre en commun et partager leurs connaissances, leurs expériences et leur énergie, pour trouver des solutions à leurs problèmes, pour se perfectionner. De cet esprit volontaire et de la multidisciplinarité des administrateurs agréés émerge la synergie qui confère à l'Ordre une véritable expertise des problématiques de gestion.

À sa tête se sont succédé des gestionnaires de haut calibre. Le dernier en date et non le moindre, Claude Béland, Adm.A., président du Mouvement des caisses Desjardins, préside l'Ordre des administrateurs agréés du Québec depuis 1992.

Créé en 1954 par un groupe de diplômés de l'Université Laval et de l'École des Hautes Études Commerciales, l'Ordre reçoit, en 1973, la sanction du Code des professions, qui lui accorde le droit exclusif de décerner le titre d'administrateur agréé.

Sa mission est à la hauteur de ses aspirations: d'abord, il doit assurer la protection du public en garantissant le respect des normes et des standards professionnels en administration, en conformité avec le code de déontologie et par le biais des mécanismes prévus dans le Code des professions; ensuite, il doit favoriser, auprès des professionnels de l'administration, l'innovation et l'atteinte d'un degré de compétence supérieur pour qu'ils contribuent de façon proactive et dynamique au développement des entreprises et des organisations; et enfin, il doit contribuer à l'avancement de l'administration, discipline essentielle au développement social et économique du Québec. Rien de moins.

Régi par le Code des professions, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec a pour mandat de veiller à ce que la profession s'exerce selon le code de déontologie et les normes professionnelles qui lui sont propres. Ainsi, les initiales Adm.A. accolées à une signature indiquent au consommateur qu'il a affaire à un professionnel reconnu, compétent dans le domaine de la gestion et soumis aux mécanismes de contrôle du système professionnel québécois.

Le seul titre reconnu en gestion

Le titre professionnel d'administrateur agréé est le seul titre reconnu par la loi dans le domaine de la gestion. Seul l'Ordre a le pouvoir de décerner ce titre, qui confère à son détenteur le statut légal de professionnel de la gestion.

Les gestionnaires adhèrent à l'Ordre de façon volontaire. Rien ne les oblige à se soumettre à ses exigences ou à ses contrôles. Leur geste est justifié par la seule volonté d'accéder à un titre professionnel qui se distingue par la garantie de compétence et la qualité d'intervention qu'il suppose, et par l'image professionnelle qu'il procure. L'Ordre doit donc appliquer un processus de sélection rigoureux pour assurer la valeur du titre d'administrateur agréé et de ceux qui le détiennent.

L'expertise des gestionnaires est évaluée en fonction de leur formation universitaire et de leur expérience professionnelle. Ils doivent de plus réussir l'examen portant sur le système professionnel québécois ainsi que sur le code de déontologie. Finalement, afin de se voir décerner le titre tant convoité, les candidats doivent s'engager à respecter les normes professionnelles cautionnées par l'Ordre. Ne devient pas administrateur agréé qui le veut, mais bien qui le mérite!

Une profession bien encadrée

Pour veiller à la protection du public et promouvoir la profession d'administrateur agréé, l'Ordre est soumis au Code des professions du Québec. Il compte sur les instances proposées par le code – le syndic, le comité de discipline, le comité d'inspection professionnelle et le comité de conciliation et d'arbitrage des comptes – pour contrôler et soutenir la pratique de ses membres. En bout de ligne, ces mécanismes de contrôle servent le consommateur et l'assurent de la qualité des services qu'il reçoit et de la compétence de ceux qui les dispensent.

De plus, l'Ordre exige de ses membres qu'ils encadrent leur pratique professionnelle de normes strictes. Du respect de ces normes dépend notamment la valeur du titre d'administrateur agréé.

À cet effet, l'Ordre a conçu le *Guide de la saine gestion des entreprises et des organisations* qui recense et codifie les normes et les standards qu'elle cautionne. C'est la première fois que l'on fixe ainsi les principes d'administration et de gestion qui définissent concrètement la notion de saine gestion. Ce document novateur, qui fait actuellement autorité lorsqu'on parle de saine gestion, se veut en quelque sorte le manuel de référence des administrateurs agréés.

Six principes sous-tendent la saine gestion; ce sont la transparence, la continuité, l'efficience, l'équilibre, l'équité et l'abnégation. Ils rejoignent la notion juridique de gestion «en personne raisonnable» et visent d'abord et avant tout l'intégrité dans la pratique professionnelle de l'administration.

Les principes de saine gestion et leur application sont la marque distinctive des administrateurs agréés. Il en sera d'ailleurs question de manière plus détaillée dans notre prochaine chronique.

Des groupes de spécialistes

Environ le quart des administrateurs agréés ont une pratique professionnelle plus spécialisée. Regroupés au sein de trois secteurs de spécialité, ces professionnels, en plus de répondre à des exigences particulières, doivent se conformer à des normes professionnelles propres à leur champ d'expertise. Pour eux, une structure et des activités répondant à leurs besoins spécifiques sont mises en place. Ce sont les conseillers en management, les planificateurs financiers et les gestionnaires immobiliers.

Les conseillers en management (Adm.A., CMC)

À l'heure des rationalisations et des restructurations organisationnelles, l'Ordre reconnaît le rôle primordial joué par les spécialistes de la consultation en management. Il s'agit d'aider les organisations clientes à reconnaître leurs problèmes de gestion, à en découvrir les causes, à recommander des solutions et, au besoin, à collaborer à leur mise en œuvre. Depuis 1993, à la suite d'un amendement au Code des professions du Québec et grâce à une entente avec l'Institut des conseillers en management du Canada, l'Ordre détient le droit exclusif de décerner et de gérer le titre de conseiller en management (Adm.A., CMC). Son obtention est liée à un processus d'accréditation des plus rigoureux. Le titre de conseiller en management est reconnu à travers le monde à la suite d'ententes de réciprocité avec une vingtaine de pays membres du Conseil international des instituts de conseil en management.

Les planificateurs financiers (Adm.A. Pl.Fin.-P.F.C.)

L'Ordre accorde aussi une place spéciale au planificateur financier, qu'on identifie par les initiales Adm.A. Pl.Fin. Celui-ci est un gestionnaire de finances personnelles qui possède une vision globale de tous les aspects des finances de l'individu et qui le conseille sur l'utilisation optimale de ses ressources pour lui permettre de protéger son patrimoine et d'atteindre ses objectifs financiers. Grâce à un accord de partenariat avec l'Association canadienne des planificateurs financiers, l'Ordre peut également décerner le titre de planificateur financier P.F.C. (Adm.A. P.F.C.), une appellation reconnue dans le domaine à l'échelle canadienne.

Les gestionnaires immobiliers

L'Ordre soutient également un secteur de spécialité pour le gestionnaire immobilier. On retrouve celui-ci dans tous les domaines de l'immobilier: copropriétés, immeubles à logements ou à bureaux, centres commerciaux, complexes industriels, etc., où il agit à titre de gestionnaire ou de consultant. Des normes professionnelles rigoureuses, auxquelles devront se conformer les membres de ce secteur, sont actuellement en préparation.

Soutien de la relève

Soutenir la relève, c'est assurer la continuité et le développement de la profession en contribuant à la formation des futures générations d'administrateurs. L'Ordre porte une attention toute particulière à sa relève, notamment aux étudiants en administration et aux jeunes entrepreneurs.

C'est pourquoi l'Ordre a mis sur pied son Fonds de bourses d'affaires. En plus de reconnaître l'innovation en gestion et de promouvoir la recherche dans le domaine du conseil en management, ce fonds a pour objectif de favoriser la formation d'étudiants universitaires en administration et de soutenir et d'encourager les jeunes entrepreneurs.

Ainsi, de concert avec les dix plus grandes facultés d'administration du Québec, l'Ordre offre chaque année 20 000 $ en bourses d'études aux étudiants de premier et de deuxième cycles. Une bourse de 5000 $ est destinée annuellement à encourager la recherche dans le domaine du conseil en management. La bourse «Jeune entrepreneur», de 5000 $ elle aussi, est attribuée annuellement afin de reconnaître l'esprit d'entrepreneurship d'un jeune loup des affaires. Enfin, la bourse «À l'innovation», toujours de 5000 $, a pour but de soutenir le développement ou l'implantation d'une innovation liée à la gestion d'une organisation afin d'en améliorer la productivité.

Mais soutenir la relève ne se limite pas à octroyer des bourses. L'Ordre s'engage aussi dans la formation de sa relève.

Ainsi, depuis quelques années déjà, la plupart des facultés d'administration offre le profil Adm.A., un cursus en conformité avec les principes et les valeurs des administrateurs agréés. L'Ordre a également conçu le programme «Jeunes administrateurs» à l'intention des nouveaux diplômés pour les aider à joindre ses rangs plus facilement dès la fin de leurs études. Et depuis l'an dernier, elle expérimente un programme de parrainage en collaboration avec

l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. D'une durée de deux ans, il consiste à jumeler un administrateur agréé chevronné et un étudiant qui termine ses études et se prépare à entrer sur le marché du travail.

Finalement, une fois par année, le petit déjeuner «Hommage à la relève» permet de remettre les bourses d'affaires et d'études de l'Ordre, et surtout de rendre hommage aux jeunes. Ce rendez-vous annuel, le programme de parrainage et les multiples conférences, colloques et forums organisés par l'Ordre sont autant d'occasions pour les décideurs de demain de rencontrer les décideurs d'aujourd'hui et de s'enrichir de leur expérience.

Un réseau d'affaires dynamique implanté dans toutes les régions

L'Ordre regroupe près de 4000 professionnels de la gestion. Ce sont des administrateurs de haut niveau, provenant des multiples champs du monde des affaires et dont la compétence éprouvée n'est plus à démontrer. L'Ordre leur offre de nombreuses occasions de se rencontrer, de créer des liens et de bâtir des réseaux d'affaires dans le cadre d'activités d'envergure ou de sessions de formation.

Établis partout au Québec, les administrateurs agréés sont regroupés dans huit cellules régionales. Chaque Régionale compte un comité exécutif formé d'administrateurs agréés et offre aux membres des activités adaptées à leurs besoins. Les Régionales permettent à l'Ordre d'entretenir un vaste réseau d'affaires et de bénéficier d'une assise d'un bout à l'autre de la province.

De plus, les administrateurs agréés encouragent le renouvellement de leur profession en orchestrant des rencontres entre des professionnels d'expérience et des jeunes gestionnaires pleins d'idéal et d'ambition. L'Ordre entretient d'ailleurs des relations suivies avec les différentes instances universitaires du Québec pour former et soutenir cette relève.

Ainsi, à travers tous ses réseaux, l'Ordre se veut un lieu d'échange de vues qui favorise l'émergence d'idées novatrices. Cela lui permet d'émettre des opinions de poids, de prendre des positions qui portent à conséquence et de se faire entendre sur la place publique.

Des activités d'envergure

Des activités organisées tout au long de l'année permettent aux administrateurs agréés d'élargir leur réseau d'affaires.

Ainsi, tous les ans, la «Soirée hommages» a pour but d'accueillir les nouveaux administrateurs agréés en leur remettant officiellement leur permis d'exercice et de rendre hommage à quelques membres pour leur contribution bénévole remarquable.

Le «Gala de l'administrateur» consiste en une soirée-bénéfice dont les profits sont versés au Fonds de bourses d'affaires de l'Ordre. Soulignant clairement le lien de celui-ci avec le monde des affaires, cet événement annuel attire plus de 300 personnalités du domaine. L'Ordre y attribue ses titres de fellow administrateur agréé (F.Adm.A.) et de fellow conseiller en management (FCMC) et, par la même occasion, rend hommage à une personnalité du monde des affaires, qui se voit décerner le prix «Dimensions», symbole d'excellence. Ces trois dernières années, Louis A. Tanguay, Adm.A., président de Bell Québec, Claude Chamberland, Adm.A., président de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan ltée et Claude Béland, Adm.A., président du Mouvement des caisses Desjardins, ont remporté cet honneur.

Enfin, pour aider ses membres à atteindre l'excellence, l'Ordre organise régulièrement des activités de ressourcement professionnel. Ces ateliers, conférences ou séminaires traitent d'aspects particuliers du management moderne et proposent des outils appropriés à l'administrateur agréé pour faire face aux enjeux de la gestion.

Voilà qui présente bien sommairement les valeurs et les principes qui font notre pouvoir de discerner. Nos prochaines chroniques approfondiront les thèmes qui nous sont chers. Soyez au rendez-vous!

Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1

INTERNATIONALISATION

LA FORMATION EN ADMINISTRATION À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

Répondre aux besoins des générations montantes face à l'internationalisation des connaissances dans le contexte de la globalisation des marchés, voilà le mot d'ordre donné par notre nouveau doyen, monsieur André Courtemanche.

À l'assaut des marchés internationaux par le biais de projets de coopération et de collaboration, les Sciences économiques et administratives intègrent depuis longtemps leur expertise à la formation de leurs étudiants. Un nouveau volet s'est ajouté cette année, à savoir: l'acquisition d'une langue seconde grâce à des stages de formation à l'étranger, et ce dans le cours normal des études.

Il va sans dire qu'il s'agit d'un nouveau pas vers l'excellence.

FIERS D'ÊTRE ENSEMBLE DEPUIS 25 ans

Fondation de l'Entrepreneurship

COLLECTION ENTREPRENDRE

DERNIÈRES PARUTIONS

EN AFFAIRES À LA MAISON — Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY et Yvan DUBUC
Le patron, c'est vous!

METTRE DE L'ORDRE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE — Yvon G. PERREAULT
La relation famille et entreprise

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE — Sous la direction de Marc-Urbain PROULX
Clé de l'autonomie locale

FAMILLE EN AFFAIRES - Pour en finir avec les chicanes — Alain SAMSON et Paul DELL'ANIELLO

POUR DES PME DE CLASSE MONDIALE - Recours à de nouvelles technologies — Sous la direction de Pierre-André JULIEN

PROFESSION : ENTREPRENEUR - Avez-vous le profil de l'emploi? — Yvon GASSE et Aline D'AMOURS

ENTREPRENEURSHIP ET DÉVELOPPEMENT LOCAL - Quand la population se prend en main — Paul PRÉVOST

COMMENT TROUVER SON IDÉE D'ENTREPRISE - Découvrez les bons filons, 2e édition — Sylvie LAFERTÉ

L'ENTREPRISE FAMILIALE - La relève : ça se prépare! 2e édition — Yvon G.PERREAULT

CORRESPONDANCE D'AFFAIRES - Règles d'usage françaises et anglaises et 85 lettres modèles — Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY, Micheline BARTLETT et Diane FORGUES-MICHAUD

DEVENEZ ENTREPRENEUR - Pour un Québec plus entrepreneurial, 2e édition — Paul-A. FORTIN

ENTREPRENEURSHIP TECHNOLOGIQUE - 21 cas de PME à succès — Roger A. BLAIS et Jean-Marie TOULOUSE

LA PASSION DU CLIENT - Viser l'excellence du service — Yvan DUBUC

AUTODIAGNOSTIC - L'outil de vérification de votre gestion — Pierre LEVASSEUR, Corinne BRULEY et Jean PICARD

LE CRÉDIT EN ENTREPRISE - Pour une gestion efficace et dynamique — Pierre A. DOUVILLE

RELANCER SON ENTREPRISE - Changer sans tout casser — Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY et Marie-Jeanne FRAGU

LES SECRETS DE LA CROISSANCE - 4 défis pour l'entrepreneur — Sous la direction de Marcel LAFRANCE

Pour commander : Boutique de l'entrepreneur
à Québec : (418) 646-5400 ou sans frais: 1 800 661-2160

L'Entrepreneurship au Québec

15e anniversaire de la Fondation de l'Entrepreneurship

Paul-Arthur Fortin

Paul-Arthur Fortin, Ph.D. en administration, président directeur général de la Fondation de l'Entrepreneuship

Historique

Le 23 janvier 1980, Jacques Gagnon, président de la Fédération des caisses d'entraide économique du Québec, Paul Rocheleau, président de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec et Gilles Lefebvre, président du Groupement québécois d'entreprises signent la demande d'obtention de charte pour l'organisme désigné maintenant sous le nom de FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP. Le premier conseil d'administration est formé le 14 mai 1980 par les membres suivants: André Brassard, Alain Cousineau, Gabriel Fontaine, Éric Forest, Paul-A. Fortin, Pierre K. Garceau, Gilles Lefebvre, Bertrand Maheux, Jean-Guy Moreau, Guy Pépin, Jacques Plourde et Paul Rocheleau. Une volonté commune de promouvoir et développer l'entrepreneurship anime toutes ces personnes ainsi que les trois organismes mentionnés.

C'est en 1985 que la Fondation prend véritablement son envol dans le grand public grâce au cours-concours *Devenez entrepreneur* publié dans le quotidien *Le Soleil*. Par la suite, en collaboration avec la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, trois colloques sont présentés dans les premiers mois de 1986. Au cours des mois suivants, plusieurs régions, en collaboration avec des institutions régionales et le MICT, répètent la présentation de ce cours-concours.

Des membres de la Fondation se réunissent à deux reprises, à Drummondville, les 31 mars et 2 juin 1987 afin de s'interroger sur la vocation de la Fondation de l'Entrepreneurship. Les objectifs de ces rencontres sont de:

- définir le rôle de la Fondation comme institution;
- préciser collectivement le projet d'un Québec entrepreneurial de l'an 2000;
- déterminer les voies et les moyens quant aux ressources humaines et financières.

Pour que la Fondation puisse s'acquitter effectivement de sa mission, les membres fixent six orientations principales:

1. travailler à créer les conditions d'un Québec plus entrepreneurial;
2. interpeller des individus et des groupes plus susceptibles d'entreprendre;
3. réunir et diffuser des connaissances sur l'entrepreneurship et l'intrapreneurship;
4. animer le milieu dans le sens d'une société plus entrepreneuriale;
5. développer un réseau de relais dans le milieu;
6. se doter d'un secrétariat et de ressources matérielles plus adéquates.

En 1987, la Fondation de l'Entrepreneurship se situe en tant qu'institution simple et modeste.

Les membres de la Fondation acceptent de se réunir autour d'une structure effacée et sans prétention, de mener à bien certaines choses plutôt que de recher-

cher une visibilité institutionnelle. L'idéologie toute simple de la Fondation de l'Entrepreneurship porte en elle sa source de croissance. Pour ses membres, le développement de notre société passe par le développement des personnes. Dans chaque milieu, le mieux-être de nos collectivités sera assuré par la mise en valeur des compétences existantes.

Aujourd'hui, les constituantes de la Fondation sont ses partenaires, ses associés gouvernementaux, ses gouverneurs, ses membres, son conseil d'administration, son comité exécutif, sa petite équipe permanente et, naturellement, ses généreux commanditaires.

Ses assises reposent sur quatre éminents partenaires: Banque Laurentienne, Hydro-Québec, Caisse de dépôt et placement du Québec et Mouvement Desjardins.

Six distingués gouverneurs ont accepté d'associer leur nom aux objectifs de la Fondation car dans ces objectifs, ils ont pu retrouver des éléments de leur propre idéologie. Ce sont: les sociétés Noranda, Bell et Imasco, l'Union des municipalités régionales de comté (UMRCQ), l'Office municipal de développement économique de Québec (OMDEQ) et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.

Les quelques membres du début sont devenus plusieurs centaines. Un bon nombre d'entre eux continuent d'adhérer à la Fondation.

Mission

Dans la poursuite de sa mission, la Fondation s'efforce de découvrir le potentiel entrepreneurial des personnes et de contribuer à sa mise en valeur en concevant des programmes appropriés et en s'associant aux acteurs socio-économiques qui poursuivent des objectifs semblables.

Objectifs

Le but ultime de la Fondation est de voir s'enraciner, dans la société québécoise, une véritable culture entrepreneuriale. Elle s'est fixé les objectifs suivants:

- entreprendre ou soutenir les actions capables de contribuer à la découverte, au développement et à la formation des entrepreneurs;
- sensibiliser, à la carrière d'entrepreneur, les associations et les groupes, particulièrement les jeunes;
- démontrer l'apport de l'entrepreneurship comme facteur de développement économique;
- recueillir et diffuser l'information sur l'entrepreneurship et l'intrapreneurship;
- rejoindre les classes sociales les plus susceptibles d'entreprendre, notamment les entrepreneurs actuels et les employés de 30 à 50 ans;
- développer un réseau de soutien et d'information à l'intention de tous ceux qui s'intéressent à l'entrepreneurship;
- rassembler, en vue d'une action concertée, les personnes et les organismes qui partagent l'idéologie de la Fondation;
- démontrer aux décideurs, aux élus et aux chefs de file la nécessité d'une utilisation plus complète du potentiel entrepreneurial.

La Fondation recherche l'entrepreneur avant l'entreprise car elle met toujours l'accent sur la ressource humaine. Quand la Fondation aura atteint son but, chacun bénéficiera d'un emploi acceptable et le Québec connaîtra richesse et prospérité.

Activités

Concours

- Cours-concours «Devenez entrepreneur»

La Fondation, en collaboration avec la Faculté d'administration de l'Université Laval, introduit, en 1985, le cours-concours «Devenez entrepreneur». Cette idée originale, fermement appuyée par M. Pierre Dutil alors vice-président du journal *Le Soleil*, consistait à présenter, dans ce quotidien, un cours élaboré sur la façon de lancer une entreprise puis d'assurer sa survie et sa croissance. Les personnes inscrites qui obtiendraient les meilleurs résultats recevraient, de la part de commanditaires obligeants, une aide financière leur permettant de se lancer en affaires.

Pendant deux mois, à raison d'un par semaine, 16 thèmes ont été présentés. Ils étaient divisés en trois grandes parties et répondaient aux questions suivantes: De quoi s'agit-il? Comment procède-t-on? Pourquoi opter pour une société plus entrepreneuriale?

De quoi s'agit-il?

Les candidats inscrits furent progressivement sensibilisés à l'entrepreneurship. Un questionnaire servant à déterminer leur profil comme entrepreneur constituait le premier thème suivi d'un deuxième sur l'entrepreneurship et la connaissance de soi. Un court test permettait au candidat d'évaluer ses connaissances sur les principales caractéristiques de l'entrepreneur et faisait ressortir l'importance de bien connaître ses propres habiletés. Le troisième thème consistait à décrire le rôle et l'importance de l'entreprise dans la société, tandis que le quatrième décrivait les ressources du milieu et les exigences gouvernementales auxquelles est soumis tout candidat entrepreneur.

Comment procède-t-on?

Cette partie comprenait tous les éléments techniques du processus de lancement d'une affaire et se divisait en quatre thèmes. D'abord la conception du projet et la vérification du marché, c'est-à-dire comment choisir un projet et comment tester sa viabilité auprès de la clientèle visée. Venait ensuite le plan d'affaires, qui intègre les diverses composantes d'un projet et constitue un outil d'ajustement utile et un instrument essentiel pour l'obtention de financement. Le troisième thème traitait d'acquisition de franchise et d'achat d'entreprise, deux autres façons de devenir entrepreneur. Les aspects légaux susceptibles d'affecter la vie et le fonctionnement d'une entreprise ainsi que les principales formes juridiques de l'entreprise constituaient le quatrième thème.

Pourquoi opter pour une société plus entrepreneuriale?

Il fut d'abord démontré qu'il était essentiel que les entrepreneurs puissent évoluer dans une société ouverte à l'entrepreneurship. Les concitoyens doivent être conscients de l'apport substantiel d'une entreprise au mieux-être de la communauté et favoriser la meilleure utilisation possible de leur potentiel de créativité, d'innovation et de réalisation. Dans un deuxième thème, on explique aux futurs entrepreneurs que tous ceux qui le veulent peuvent entreprendre, mais que tous ne trouveront pas nécessairement leur plein épanouissement dans cette carrière. Certaines personnes sentent le besoin de créer des choses, alors que d'autres sont plus satisfaites en des situations de pouvoir ou d'affiliation avec leurs semblables. Le troisième et dernier thème, s'intitulait: nous faisons tous partie de la solution. Il affirmait le besoin pour toute personne de se réaliser dans un travail utile à la société et, rappelant la situation économique difficile, soutenait que tout ce qui arrive à la société est la conséquence des décisions prises par les individus qui la composent.

Ceux qui avaient déjà une idée de projet écrivaient un plan d'affaires détaillé, dont l'évaluation déterminait l'attribution des prix. M. Germain Lamonde remporta le premier prix et fonda la société EXFO INC. Cette société n'a cessé de croître depuis. Elle fut deux fois lauréate aux Mercuriades, soit en 1993 et en 1994. Ce concours fut ensuite repris par d'autres quotidiens dont *La Presse*, *Le Nouvelliste*, *La Tribune*, *Le Droit*, *Le Réveil* et *L'Union*. L'expérience ainsi répétée, au fil des ans, à l'échelle nationale a entraîné la participation des cégeps et des collèges. Le «Concours d'excellence Devenez entrepreneur-e» est maintenant sous la responsabilité de la Fédération des cégeps et connaît un rayonnement remarquable. Plusieurs entreprises lui doivent leur existence.

Aujourd'hui, on note l'apparition de nouveaux concours, organisés conjointement par la Fondation et des organismes associés, notamment:

- **«De l'idée au projet»**, avec l'Université Laval, l'École de technologie supérieure et l'Université de Sherbrooke.

Ce concours est en voie de s'étendre à d'autres universités. Il fait appel à la créativité du participant. Le projet doit en effet présenter une idée nouvelle ou originale, réalisable du point de vue technique, qui a

des chances de pouvoir être commercialisée. L'innovation peut concerner un produit, un service, un procédé ou un système. Le concours a pour objectif de susciter la création de projets innovateurs, de reconnaître les initiatives des étudiants et d'informer les entreprises et les organismes sur le potentiel de ces projets. Un encadrement approprié est offert aux candidats par la maison d'enseignement.

- **«Projet en tête»**, au secondaire et au primaire, avec les commissions scolaires.

Ce concours a pour objectif de stimuler, d'encourager et de reconnaître, auprès de la clientèle des commissions scolaires, l'esprit d'entreprise, l'expression de soi, la créativité, la motivation, la discipline, la rigueur, autant de valeurs à transmettre à toute personne en apprentissage pour l'aider à se développer et à tendre vers l'autonomie. La pratique permet à chacun d'acquérir la compétence, en plus de mieux se connaître, de découvrir et de développer ses habiletés. Le concours crée l'occasion pour chaque participant, quels que soient son âge ou son niveau scolaire, d'élaborer un projet qui lui permettra de s'apercevoir qu'il peut prendre en main et contrôler certains aspects de sa vie.

On sait que la réussite comme entrepreneur correspond à des talents que possèdent certaines personnes et que cette disposition est influencée par le milieu. L'éducation peut donc jouer un rôle dans l'émergence de ces talents, pour ensuite les soutenir et les aider à se développer. De plus, l'entrepreneurship influence le développement collectif d'une société. Le contexte social dans lequel nous vivons tend à démobiliser les individus et la société tout entière. Pourtant, avec toute la modestie et le réalisme qui s'imposent, nous pouvons considérer les difficultés auxquelles nous faisons face comme des défis à relever. Cette mentalité plus active entraîne des comportements dynamiques qui influencent le milieu dans lequel ils s'inscrivent.

«Projet en tête» a été lancé en février 1993. Les projets gagnants seront dévoilés au colloque de la Fondation en février 1995.

- **«La MRC entrepreneuriale de l'année»**, avec l'UMRCQ.
- **«Le SAJE entrepreneurial de l'année»**, avec l'Association des SAJE.

Ces deux concours ont quelques points en commun, notamment en ce qu'ils visent à reconnaître les mérites particuliers d'un de leurs membres parmi ceux qui se sont distingués dans le domaine de l'entrepreneurship. De plus, c'est la Fondation qui offre un prix aux gagnants. Ce prix, d'une valeur de 2000 $, consiste en un droit d'inscription au Séminaire d'été en entrepreneurship et est remis officiellement par la Fondation lors du colloque annuel de ces organismes.

Colloques

Les colloques annuels de la Fondation couvrent des thèmes brûlants d'actualité et réunissent plusieurs centaines de personnes des secteurs privé et public. Un grand nombre de personnalités accordent leur appui à l'événement et participent au programme qui consiste surtout en ateliers et en tables rondes sur des aspects choisis de l'entrepreneurship. À cette occasion, on louange les meilleures actions individuelles pour la cause de l'entrepreneurship.

Le colloque de février 1994, le onzième de la série, avait pour thème: «L'entrepreneurship et le développement local». Plus de 700 congressistes s'y étaient donné rendez-vous, alors que les premiers colloques rassemblaient environ 250 personnes. Les dix précédents colloques de la Fondation, ont traité des incubateurs d'entreprises, du capital de démarrage, des promesses de l'entrepreneurship et de l'intrapreneurship; on y a étudié tous les aspects de la création, du développement, de la performance et du progrès des entreprises. Présentement, on parle beaucoup de nouvelles technologies, de mondialisation des marchés et de concurrence internationale. Le consensus semble s'établir autour de la nécessité d'une innovation perpétuelle dans la gestion, dans les moyens, dans les produits, bref dans tout le processus qui mène à la satisfaction des besoins de la clientèle.

Le prochain colloque aura lieu à Québec les 1er et 2 février 1995 sous le thème *Entreprendre ensemble*. Il coïncidera avec le 15e anniversaire de la Fondation de l'Entrepreneurship.

Collection «Entreprendre»

Pour répondre au besoin de formation et de perfectionnement exprimé par des personnes qui évoluent dans le monde de l'entrepreneurship, la Fondation a lancé, en 1992, la collection «Entreprendre», un ensemble d'ouvrages sur l'entrepreneurship, adoptant un style vulgarisé et reflétant la réalité des PME québécoises. Pour enrichir sa collection, elle recrute des auteurs et leur propose de traiter, dans une langue et un style rencontrant des critères particuliers, des sujets qu'elle juge essentiels ou urgents.

Les dirigeants d'entreprise ont besoin d'aide et de connaissances spécialisées pour mieux gérer leur entreprise. Leurs occupations professionnelles les empêchent souvent de consacrer plus de temps à des cours, à des lectures ou à leurs associations d'affaires. La collection «Entreprendre» répond aux besoins non seulement des futurs entrepreneurs et des propriétaires de petite entreprise mais aussi des personnes qui agissent en support à leur démarche.

En ce dernier semestre de 1994, 15 titres ont été publiés, dont certains en deuxième édition. Leur diffusion gagne en importance à chaque semaine. Une trentaine d'ouvrages sont sur le métier pour parution au cours des prochaines années.

Séminaires

Des séminaires en entrepreneurship sont offerts à chaque été, en collaboration avec la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Trois séminaires ont eu lieu: en 1992, en 1993 et en 1994. Devant la popularité croissante de ces sessions d'étude, un quatrième séminaire se tiendra en août 1995.

Réalisation

Vidéogrammes

Une première est réalisée en 1992 lorsque la Fondation produit une série de neuf vidéogrammes traitant d'entrepreneurship. La série s'intitule *L'entrepreneurship: voie de l'avenir*. Elle a pour but d'aider les professeurs du secondaire et du collégial à sensibiliser les jeunes à l'entrepreneurship. Elle comprend neuf titres:

1. Document de présentation
2. Un rêve qui commence aujourd'hui
3. Planifier, ça fait toute la différence
4. Maître à bord
5. Profession: propriétaire d'entreprise
6. Apprendre en faisant ce que j'aime
7. La passion de bâtir
8. Du coeur à l'ouvrage
9. Je passe à l'action

Chaque vidéogramme a une durée variant de 15 à 30 minutes et le contenu est adapté à son public. On y reproduit, entre autres, les témoignages de gens d'affaires qui racontent leur cheminement personnel. Le ministère de l'Éducation ainsi que le corps professoral ont pleinement collaboré à cette réalisation, qui fait maintenant partie du programme officiel. Au début de l'année 1993, 2000 coffrets de six vidéogrammes chacun, accompagnés du guide d'utilisation de l'enseignant, ont été distribués gratuitement dans toutes les écoles et collèges du Québec.

Une deuxième série, intitulée *L'emploi et le développement local*, a été réalisée en 1994, par la Fondation, en collaboration avec ses partenaires, ses gouverneurs et de nombreux commanditaires. Cette deuxième production est le résultat d'une enquête menée dans toutes les régions du Québec et comprend les titres suivants:

1. L'urgence de passer à l'action
2. L'entrepreneur, créateur d'emplois
3. La compétence au coeur du développement
4. L'aide à l'entreprise, un réseau efficace
5. La découverte du capital
6. Enfin maître de son développement

Ces six vidéogrammes ont pour but principal de sensibiliser, aux promesses de l'entrepreneurship, les leaders et les élites dans les communautés afin de les inciter à gérer ensemble le développement de leur milieu.

Le vidéogramme est un mode d'apprentissage sans pareil qui reçoit toute la faveur des jeunes et même des adultes.

Place aux jeunes

Au début, les promoteurs de «Place aux jeunes» étaient des maisons d'enseignement appuyées par le ministère de l'Éducation, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science ainsi que la Fondation. Par la suite, se sont ajoutés des commissions scolaires, des commissariats industriels, des Corporations de développement économique, des Services d'aide aux jeunes entrepreneurs et des Comités d'aide au développement des collectivités. Ce sont surtout des personnes de 18 à 30 ans, originaires de la région qui participent au programme. En effet, un grand nombre de jeunes doivent quitter leur localité afin de poursuivre leurs études. «Place aux jeunes» est une invitation à ces expatriés, une fois qualifiés, à revenir dans leur région d'origine pour y créer une entreprise. Ce programme socio-économique réunit cette année 31 régions (MRC). Déjà plusieurs entreprises lui doivent d'exister en région. De plus, nombre de régions et municipalités éloignées ont réalisé que le départ des jeunes n'est pas un phénomène irréversible.

MRC, milieu incubateur de l'entrepreneurship

La Fondation de l'Entrepreneurship a conçu l'idée que toute MRC pouvait devenir un milieu incubateur propice à la création et au progrès de nouvelles entreprises. En collaboration avec six MRC anxieuses de développer l'emploi dans leur territoire, la Fondation a réalisé un projet pilote qui sert maintenant d'exemple. En effet, à partir des données recueillies, le responsable, Paul Prévost, a développé un modèle dont l'élaboration a fait l'objet d'un récent ouvrage de la collection «Entreprendre»: *Entrepreneurship et développement local.* L'auteur présente une nouvelle façon de réaliser le développement économique, par une évolution des mentalités qui amène l'élite d'une région, d'une communauté, d'un quartier à agir en concertation tout en démontrant des comportements que l'on retrouve chez les entrepreneurs: volonté ferme de réussir, penchant pour le risque, dynamisme, enthousiasme.

Boutique de l'entrepreneur

La Boutique est un service de la Fondation qui a pour objectif de fournir, à tous ceux qui s'intéressent à l'entrepreneurship, des outils d'information, de perfectionnement et de formation en vue d'appuyer leurs activités professionnelles, de contribuer à la vitalité des entreprises et, par le fait même, de favoriser le développement des localités. Elle offre les ouvrages de la collection «Entreprendre», ainsi que ceux recommandés par un comité de révision de la Fondation. Tous ces ouvrages sont réputés contenir de l'information adaptée, pertinente et techniquement correcte.

Parmi les meilleurs vendeurs, on retrouve *Devenez entrepreneur*, *L'entreprise familiale*, *La passion du client*, sans oublier *Correspondance d'affaires* dont plus de 10 000 exemplaires ont été vendus.

La Boutique offre également un logiciel pour l'auto-évaluation du potentiel entrepreneurial ainsi que les deux séries de vidéogrammes que la Fondation a produits.

De plus, des ensembles d'outils éducatifs propres à des objectifs précis ont été rassemblés et sont disponibles dans une mallette pratique. On retrouve ainsi quatre trousses pour entrepreneurs respectivement appelées:

1. Devenez entrepreneur
2. Gestion et croissance d'entreprise
3. L'entrepreneurship technologique
4. L'entrepreneurship et le développement local

Prospective

Après quinze années de service, la Fondation maintient intégralement sa mission originale. Cependant, dans le futur, elle portera davantage son action vers quatre clientèles cibles:

1. les intervenants locaux (permanents ou bénévoles du développement), en raison, d'une part, de leurs rôles conseil et interpellation, de leur aide concrète aux futurs et aux nouveaux entrepreneurs et, d'autre part, de leur besoin de support, d'outillage et de reconnaissance;

2. les formateurs, en priorisant le professionnel secondaire et collégial, l'éducation des adultes et les facultés de génie universitaire;

3. les élus dans les associations, groupes ou institutions. Ces leaders ont un rôle prépondérant à jouer dans la société et ils doivent s'engager davantage. Pour ce faire, on doit leur démontrer de façon convaincante que l'entrepreneurship fait partie de «la» bonne manière de favoriser le développement économique, et ce à chaque niveau. Il est suggéré que la Fondation, en ce qui concerne les élus, se comporte de façon proactive et non comme un groupe de pression;

4. les entreprises, grandes ou petites, en raison du rôle important qu'elles peuvent jouer en matière d'essaimage, d'intrapreneurship et de parrainage, sans oublier leur apport essentiel de ressources humaines, financières et matérielles (plus particulièrement si ce sont de grandes entreprises).

L'entrepreneur demeure donc l'objectif ultime de la Fondation, dont la mission tout entière le concerne et le vise. Cependant, la Fondation veut rejoindre l'entrepreneur à travers les groupes mentionnés plus haut, ou plus directement par ses colloques, par les guides de sa collection «Entreprendre» ou par ses vidéogrammes.

À partir de maintenant, la Fondation de l'Entrepreneurship doit se comporter de façon à être reconnue comme le principal catalyseur en matière d'action concertée et de promotion de l'entrepreneurship.

Colloque annuel de la fondation

Le comité d'organisation du prochain colloque annuel a tracé les grandes lignes de cet événement capital.

Les présentations et débats se concentreront sur le thème: **ENTREPRENDRE ENSEMBLE.**

Le programme aura la forme habituelle, consistant en tables rondes et en ateliers. Quatre tables rondes porteront sur les sujets suivants:

- l'entrepreneurship individuel;
- l'entrepreneurship de groupe;
- l'entrepreneurship social;
- l'entrepreneurship culturel et éducatif.

Une vingtaine d'ateliers porteront sur des sujets d'actualité comme les banques d'affaires régionales et l'info-entrepreneur. Des conférenciers éminents traiteront des valeurs porteuses d'entrepreneurship, soit l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité.

La Fondation de l'Entrepreneurship vous donne rendez-vous le **mercredi 1er février** et le **jeudi 2 février 1995** au Centre des congrès de Québec pour le colloque de son 15e anniversaire. Il est important d'en prendre bonne note. Plusieurs personnes sont déjà inscrites. Bientôt, il ne restera que quelques semaines.

Le PAIE

Le Programme d'appui à des initiatives en entrepreneurship (PAIE)

Le Programme d'appui à des initiatives en entrepreneurship est issu, en octobre 1989, d'une décision conjointe de l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) et de la Fondation de l'Entrepreneurship. Cette décision a fait l'objet d'un protocole d'entente qui permettait à l'Office de confier à la Fondation le mandat de créer et d'administrer un programme d'aide financière, en contrepartie de l'octroi d'une participation totale de 525 000 $. Ce programme est voué exclusivement à la promotion de l'entrepreneurship en supportant, de façon complémentaire à toute autre source de financement, des projets essentiellement innovateurs. La somme allouée est payable en versements annuels décroissants échelonnés sur une période de six ans.

Trois principes déterminent l'attribution d'une aide dans le cadre du PAIE. Les projets financés doivent être reliés aux individus entrepreneurs plutôt qu'aux entreprises elles-mêmes, répondre à des besoins locaux ou régionaux et avoir un caractère d'applicabilité. Dans l'octroi de son aide, la Fondation privilégie quatre créneaux distincts: les actions innovatrices auprès des futurs et nouveaux entrepreneurs, le soutien à la concertation des intervenants, la diffusion de l'information sur les outils de formation et l'entrepreneurship ainsi que l'appui à des recherches précises dans le domaine.

D'aucune manière les fonds du PAIE ne peuvent servir à financer un projet d'immobilisations, un déficit ou une dette, des dépenses de fonctionnement d'une structure ou d'un organisme ou un projet admissible dans le cadre d'autres programmes ou mécanismes de financement issus des gouvernements.

En outre, la subvention accordée à l'origine par l'OPDQ, devenu le SAR, à la Fondation est appariée à une contribution égale fournie à même les fonds propres de la Fondation, portant ainsi l'enveloppe globale du programme à 1 050 000 $ pour la durée prévue au protocole d'entente. Par ailleurs, une participation obligatoire du milieu au financement de chaque projet doit représenter au moins 20 % du coût total de chacun.

Les projets financés

Au total, 25 projets ont été financés depuis 1989. La liste qui suit décrit les projets financés et réalisés. Ils sont présentés selon la date d'approbation d'une première aide financière par le Comité de gestion du PAIE.

Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship (2e édition)

L'apport du PAIE à ce projet consiste en une subvention de 1500 $ pour la préparation de la deuxième édition, au coût de 2200 $ d'une recherche effectuée par monsieur André Belley, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, portant sur le sujet en titre. Le document produit est destiné plus particulièrement aux étudiants, aux élus et aux intervenants en entrepreneurship.

Collection «Entreprendre»

Il s'agit d'une série de guides préparés avec le concours de la Fondation et portant sur une thématique de développement de l'entrepreneurship. La collection compte une quinzaine de titres: *Autodiagnostic, Relancer son entreprise, Votre PME et le droit, Correspondance d'affaires, Les secrets de la croissance, Comment trouver son idée d'entreprise, L'entreprise familiale, Entrepreneurship technologique, La passion du client, Crédit en entreprise, Entrepreneurship et développement local, Profession: Entrepreneur, Famille en affaires, Pour des PME de classe mondiale, Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale.*

Le coût de la collection s'élève à 250 000 $. Le PAIE a contribué à sa réalisation pour un montant de 120 000 $. Au 17 novembre 1993, le nombre d'exemplaires vendus s'élevait à 35 000 volumes soit un profit brut de 57 400 $ pour la Fondation. On confirmerait prochainement le chiffre de 50 000 volumes vendus. En outre, la collection vise pratiquement tous les segments cibles qui constituent la clientèle de la Fondation.

Guide autodiagnostic d'une petite entreprise

Ce projet consiste en l'achat d'un manuscrit rédigé par Pierre Levasseur, en vue de la préparation d'un guide pratique pour publication par la Fondation, dans la collection «Entreprendre». Un montant de 3 600 $ est engagé, dans le cadre du PAIE, pour ce projet de 13 200 $.

Concours d'excellence «Devenez entrepreneur»

Ce concours d'excellence, organisé par l'Association des cadres de l'éducation des adultes des collèges du Québec (ACEACQ) avec le soutien de divers organismes, se voulait un incitatif en créant une occasion,

pour les services d'éducation des adultes, de s'engager dans le développement économique de leur région. L'apport du PAIE au budget de 932 859 $ est fixé à 50 000 $. Le concours a suscité 1464 inscriptions, 375 personnes ont déposé un plan d'affaires, 33 cégeps y ont collaboré, 11 finalistes régionaux ont reçu un prix de 2000 $ chacun et 5 d'entre eux ont remporté une bourse d'affaires variant entre 4000 $ et 25 000 $.

Projet-pilote des MRC sur l'entrepreneurship

Il s'agit d'une initiative de l'Union des municipalités régionales de comté du Québec (UMRCQ) qui vise à accroître le potentiel entrepreneurial des régions. Le projet-pilote s'adresse aux MRC de Charlevoix, Portneuf, Métis, Abitibi-Ouest, Haut Saint-François et les Érables. La programmation comprend des activités de sensibilisation des décideurs sur les façons d'initier des projets mobilisateurs et des sessions d'intensification du potentiel entrepreneurial. Ces séances ont pour but notamment de développer une complémentarité entre les intervenants et de soutenir l'engagement solidaire à l'égard d'un territoire. Le coût du projet est estimé à 100 000 $. La participation financière du PAIE est limitée à 50 000 $.

Place aux jeunes - Se former à développer sa propre région

Le projet «Place aux jeunes» s'attaque à la problématique des jeunes qui quittent leur région pour faire des études et qui n'y reviennent que pour passer des vacances ou visiter leur famille. Il a pour objectif de contrer cette tendance en montrant aux jeunes qu'il y a une place pour eux dans leur région. Ce sont les organismes publics d'éducation qui en ont assumé le leadership.

«Place aux jeunes» consiste à réunir dans leur région, durant trois fins de semaine, des jeunes originaires de chaque région participante qui étudient au secondaire, au collégial ou à l'université. Le but recherché est de leur faire mieux connaître les caractéristiques économiques, sociales et historiques de chacune des régions, les principaux projets et intervenants, rencontrer des entrepreneurs et même des employeurs. Ces jeunes ont eu, entre autres, à explorer les possibilités d'emploi de même que les possibilités de création d'entreprise qui existent pour eux dans leur région d'origine. Des entrepreneurs et employeurs de chaque région agissaient comme personnes-ressources.

Le projet a été répété à chaque année depuis 1990-1991. Trois subventions annuelles, qui totalisent 37 700 $, lui ont été octroyées dans le cadre du PAIE. Les coûts, pour les trois éditions réalisées, totalisent 207 920 $.

En 1990-1991, une quarantaine de jeunes de trois régions participaient au projet. En 1991-1992, on en comptait 123 de neuf régions. Finalement en 1992-1993, 242 jeunes de 20 régions y prenaient part. Parmi les retombées du projet, on a dénombré jusqu'à maintenant la création de 4 entreprises, 20 emplois permanents et 38 emplois temporaires. De plus, plusieurs participants ont déclaré avoir un projet d'entreprise, soit 42 % en moyenne pour les deux dernières années.

Test d'auto-évaluation du potentiel entrepreneurial

Ce projet du professeur Yvon Gasse de l'Université Laval consiste à mettre à jour l'instrumentation d'évaluation et de sélection du potentiel entrepreneurial, dans le but d'élaborer un test d'auto-évaluation pour le développement à des fins d'édition, d'un logiciel en vue de sa commercialisation par la Fondation. La part du financement assumé par le PAIE est de 25 355 $ alors que le coût du projet est de 36 370 $.

Réseau Entrepreneurship - Québec

Ce projet vise la mise sur pied et l'exploitation par la firme Accès Logique 2000, d'une banque de données pouvant relier quelque 1500 intervenants québécois en entrepreneurship. Il s'agit d'une action de support à la concertation des intervenants, pour laquelle le

PAIE a versé une somme de 7500 $ pour ce système d'information estimé à 90 000 $. Ce projet n'a cependant pas connu le succès escompté.

Séminaire de ressourcement pour décideurs en entrepreneurship

Cet événement annuel consiste en une session intensive de formation pour les décideurs en entrepreneurship, préparée par le professeur Yvon Gasse de l'Université Laval. Le programme d'activités est échelonné sur plusieurs jours et son contenu peut être adapté pour des groupes variant entre 20 et 40 personnes. Son coût s'élève à 75 000 $. Le financement provenant du PAIE est de 15 000 $.

L'édition 1992 a produit un surplus de 3142,90 $, versé au fonds constitué pour les fins de l'organisation des prochains séminaires. D'après une évaluation, le séminaire, édition 1993, semble avoir atteint modérément ou entièrement les objectifs visés (19/19); il a rejoint modérément ou entièrement les attentes (20/21) des participants qui le recommanderaient à un collègue (16/18). L'édition 1994 du séminaire s'est déroulée à guichet fermé et l'évaluation des participants a été des plus enthousiastes.

Association des clubs d'étudiants entrepreneurs (ACEE)

Ce projet, instauré par monsieur Paul G. Lemire et madame Micheline Locas, vise à créer une corporation à but lucratif formée de membres de la Fondation, du Cégep de Drummondville et du Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec. La mission de l'association provinciale ainsi constituée est de mettre sur pied, à partir de la Mauricie et à travers le Québec, des clubs d'étudiants entrepreneurs aux niveaux collégial et universitaire. Ce projet a fait l'objet de deux approbations d'aide financière par le Comité de gestion du PAIE: une première, d'un montant de 20 000 $ en 1991, payable en deux tranches sur deux ans; une seconde de 5500 $ en 1993. Au total, 25 500 $ ont été consentis pour l'organisation de l'ACEE, comparativement à des coûts qui atteignent 155 000 $.

Cercles d'entrepreneurship du Coeur du Québec

Ce projet, élaboré par le Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec, vise à créer des groupes locaux de gens d'affaires qui s'engagent dans le développement de l'entrepreneurship régional, en offrant des stages ou des conseils aux jeunes entrepreneurs. Le PAIE a engagé 12 625 $ dans cette initiative, dont le coût total est estimé à 40 000 $.

Revue Organisation - UQAC - Université de Sherbrooke

Ce projet se résume en un envoi de 1 000 exemplaires de chaque parution à des intervenants désignés à des fins de développement d'une clientèle, en contrepartie de la publication d'un article de la Fondation dans chaque parution. Il s'agit donc d'une action qui a pour but la diffusion d'information et d'outils de formation auprès de l'ensemble des Québécois, des leaders et des intervenants en entrepreneurship ainsi que l'appui à des recherches dans des créneaux précis. Monsieur Gilles Saint-Pierre, d'abord attaché à l'Université du Québec à Chicoutimi, puis à l'Université de Sherbrooke, est le promoteur du projet dont le coût atteint 150 000 $. L'aide apportée par le PAIE est de 50 000 $ sur cinq ans.

Vidéos sur l'emploi et le développement local

Ce projet consiste en la production de vidéocassettes sur le thème *L'emploi et le développement local* et en la préparation du matériel d'accompagnement et d'animation. La Fondation est le promoteur de cette initiative qui concourt à un objectif à trois volets en favorisant une action innovatrice, le support à la concertation et la diffusion d'information et d'outils de formation auprès d'un large public. Le coût du projet dépasse 700 000 $ et la part de son financement par le PAIE correspond à 200 000 $. En outre, 15 000 vidéocassettes et 2500 cahiers ont été offerts dans le réseau des élus et des agents de développement économique.

Séminaire WAITRO

L'organisme nommé *World Association of Industrial and Technological Research Organisation* (WAITRO) regroupe des centres de recherche qui oeuvrent auprès des PME de 54 pays. Ce projet au montant de 100 000 $, parrainé par monsieur Jacques Plourde du CRIQ, visait vraisemblablement à former un regroupement francophone similaire et créer une banque de données des centres qui en deviendraient membres. Le PAIE y a engagé 2000 $. La suite du projet est assurée par le CRIQ.

Projet en tête

Proposé par monsieur W. Winnicki, attaché à la Commission scolaire Sainte-Croix, il s'agit d'un concours qui vise à reconnaître les initiatives de développement de l'entrepreneurship réalisées dans les commissions scolaires. C'est une action innovatrice pour permettre une percée dans les écoles primaires. Son coût de 250 000 $ est financé par le PAIE jusqu'à concurrence de 125 000 $.

Boutique de l'entrepreneur

Ce projet consiste à établir un comptoir commercial, par la poste, des documents produits et des ouvrages édités avec le concours de la Fondation, notamment les volumes de la collection «Entreprendre». Cette initiative a trait à la diffusion d'information et d'outils de formation auprès de tous les publics-cibles. Son coût de 50 000 $ est financé pour un montant de 25 000 $ par le PAIE.

Concours d'enseignants - région 04

Ce projet vise à souligner l'apport des professeurs de tous les niveaux d'enseignement, en particulier de la Mauricie, qui conçoivent une activité pédagogique originale faisant la promotion des qualités entrepreneuriales. Mis sur pied par le Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec, il a nécessité 12 000 $ dont 5000 $ du PAIE.

De l'idée au projet

Mis sur pied par le professeur Yvon Gasse de l'Université Laval, ce concours poursuit l'objectif de sensibiliser les étudiants universitaires à l'idée de créer leur propre entreprise. Le PAIE a contribué pour 75 000 $ au budget de 200 000 $ requis par l'événement. Il s'agit d'un projet qui se poursuivra au cours des quatre prochaines années.

Radio-Québec Marketing

Il s'agit d'un projet conjoint de Radio-Québec, du Centre collégial de formation à distance et de la Fondation de l'Entrepreneurship portant sur le marketing. Le coût du projet s'élève à 200 000 $ dont un montant de 25 000 $ financé par le PAIE.

Cours à distance de démarrage d'entreprise

Cette initiative de l'Institut d'entrepreneuriat rattaché à l'Université de Sherbrooke est un projet de formation à distance. Le cours offert est élaboré à partir des volumes *Devenez entrepreneur* et *Comment trouver son idée d'entreprise* et comporte trois crédits. Le projet a coûté 25 000 $ dont 17 000 $ sont issus du PAIE.

Concours AQISEP

Proposé par l'Association québécoise d'information scolaire et professionnelle (AQISEP), ce concours vise à reconnaître, sur le plan régional et québécois, les écoles qui organisent des activités pour développer l'entrepreneurship dans l'environnement scolaire. Le PAIE a contribué pour 2500 $ à son coût de 5000 $ alloué.

Corporation SAJE Mauricie - Bois-Francs

Ce projet de concours, soumis par monsieur Sylvain Bourgelas de la corporation SAJE Mauricie-Bois-Francs, vise à produire une émission de type "quiz" portant sur l'entrepreneurship, en vue d'une diffusion

par les télévisions locales de la région 04. Il s'agit d'une action innovatrice destinée au grand public de la Mauricie et des Bois-Francs; le coût du projet se chiffre à 12 000 $ et le PAIE y a consenti une somme de 2000 $.

Inscription de cinq participants au Séminaire en entrepreneurship, édition 1994

Il s'agit de cinq prix d'excellence offerts par la Fondation aux lauréats de certains événements tels que le "Concours d'enseignants - région 04" et "La MRC entrepreneuriale". Le coût des inscriptions totalise 10 000 $ dont 5000 $ proviennent du PAIE.

Jeunes entrepreneurs technologiques

Cette commandite de 500 $ de la part de PAIE, versée à l'Association des jeunes diplômés de l'École polytechnique, a pour but de démarrer un projet qui vise à intéresser ses membres à la création d'entreprises dans le secteur de la technologie. Le coût total du projet est de 5000 $.

Devenir un entrepreneur pour un ingénieur

Projet de réimpression d'une plaquette produite par l'Ordre des ingénieurs du Québec. Ce document présente, spécifiquement à l'intention des jeunes ingénieurs, entre autres, comment rédiger un plan d'affaires. Son coût de 15 000 $ est financé en partie par le PAIE pour un montant de 6000 $.

Bilan statistique du programme

Au 26 novembre 1993, le PAIE avait permis de supporter financièrement 25 projets distincts dont les coûts totaux s'élèvent à plus de 3,5 millions de dollars. La somme des aides allouées jusqu'à cette date atteint 892 500 $, ce qui représente globalement 25 % des coûts totaux des projets réalisés.

Les montants accordés

En général, l'aide accordée par projet est inférieure à 25 000 $ (15 projets). Trois projets ont bénéficié de montants entre 25 000 $ et 50 000 $ et quatre autres de montants entre 50 000 $ et 100 000 $. Toutefois, près de la moitié du budget est fractionnée entre trois projets qui ont obtenu chacun un montant entre 100 000 $ et 200 000 $.

Les créneaux admissibles

Bien que plusieurs projets s'inscrivent dans plus d'un créneau visé, il appert néanmoins que 68,7 % du financement disponible a été octroyé à des projets voués, entre autres, à la diffusion de l'information sur l'entrepreneurship et d'outils de formation. C'est de loin le créneau qui a été le plus supporté par le PAIE. Les projets qui visent notamment le soutien à la concertation des intervenants obtiennent au total 39,1 % du financement disponible et se classent bon deuxième, devant ceux qui constituent, entre autres, des actions innovatrices auprès des futurs et nouveaux entrepreneurs, dont la part représente 30,2 % tout au plus. Enfin, les projets qui accordent un appui à des recherches précises en entrepreneurship n'obtiennent que 10,3 % du financement disponible.

Le PAIE continue

À l'occasion du colloque de février 1994, le Ministre du MICST a annoncé la continuation du Programme d'appui à des initiatives en matière d'entrepreneurship pour les trois prochaines années et une contribution gouvernementale annuelle de 150 000 $.

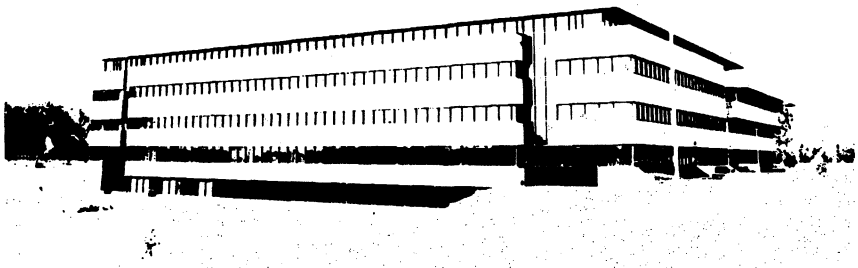
Tableau 1 - Répartition des projets financés par segment de clientèle visée*

Clientèle	Nombre de projets	% des projets	Aides totales	% du budget
Jeunes à l'école	12	48	473 180	53,0
Intervenants en entrepreneurship	11	44	468 625	52,5
Leaders	8	32	449 000	50,3
Grand public	6	24	422 355	47,3
Créateurs révélés	5	20	412 000	46,2
Créateurs potentiels	6	24	368 855	41,3
Travailleurs seuls ou autonomes	2	8	320 000	35,9
Création et reprise d'entreprise	2	8	170 000	19,0
Nouvelles entreprises et entreprises renouvelées	2	8	123 600	13,8
Grandes entreprises existantes	0	0	0	0

* Les sommes des valeurs dépassent les totaux usuels (100 %) puisque plusieurs projets n'étant pas exclusifs à un segment de clientèle, ils ont été comptabilisés en conséquence eu égard à chaque segment.

Source: La Fondation de l'Entrepreneurship et Traitement de la Direction des politiques industrielles et de l'évaluation des programmes, DGPIST, MICST.

UQAC
Le savoir-faire



AUX DIPLÔMÉ(E)S DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION

L'iae d'Aix-en-Provence
L'institut d'administration des entreprises
de l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille
vous offre la possibilité d'entreprendre son

PROGRAMME DOCTORAL EN SCIENCES DE GESTION

au Québec même, à l'automne 1995, avec la collaboration du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

Cinq (5) champs de spécialisations sont offerts:

- **Stratégie**
- **Marketing**
- **Finance**
- **Théorie des organisations**
- **Modélisation et informatique**

DATE LIMITE D'INSCIPTION: 31 MARS 1995

Renseignements: téléphone: (418) 545-5247, télécopieur: (418) 545-5012

Université du Québec à Chicoutimi

«Repenser le métier de gestionnaire»

Entrevue avec Hervé Sérieyx par André Briand

Comment voyez-vous le métier de consultant? Quelles sont les qualifications requises et son rôle social?

Je vais vous le dire d'autant plus que, maintenant, je ne me sens plus vraiment consultant. Ce n'est plus tout à fait mon coeur de métier.

Premièrement, c'est évident, les consultants deviennent vraiment indispensables. Les consultants étaient auparavant optionnels et deviennent profondément indispensables quand on est obligé d'affronter une complexité supérieure; aujourd'hui on a vraiment besoin d'un petit surplus d'intelligence distanciée pour vous aider à changer. Il est, à la limite, impossible de changer de l'intérieur, il est donc quelqu'un qui vous oblige à vous regarder différemment. Bref, je crois que les consultants deviennent vraiment essentiels.

Il faut préciser le terme consultant car ce qu'on appelait consultant, dans le monde des consultants, ce n'est pas de ça dont on a besoin. La plupart des consultants, ce ne sont pas des consultants; selon ma définition, ce sont des types à qui on demande de mettre en place un processus ou une procédure.

Dans les cabinets américains, beaucoup de gens mettent en place ce qu'ils appellent la qualité totale, c'était, moi, ce que j'appelle exactement du "Manpower". Il ont un processus, une procédure, ils viennent la mettre en place, ce sont des marchands de services. Ce n'est pas du conseil, c'est du service. Il y a des gens qui s'appellent consultants mais qui sont en fait des gens-ressources, qui viennent faire quelque chose, une prestation de services, même s'il y a une petite apparence de conseil autour ce n'est qu'une prestation de services. Et puis, il y a le vrai consultant qui fait de l'aide à la réflexion, de l'aide au pilotage dans le complexe, dans le flou.

Des vrais consultants, il n'y en a pas beaucoup dans le monde. Ce sont des gens qui ont d'abord de la distance, beaucoup de culture, car il faut savoir que les dirigeants, les cadres supérieurs d'entreprises commencent à avoir beaucoup de culture alors il faut en avoir plus qu'eux. C'est quelqu'un qui voyagera, soit en réel, soit dans les livres, soit en rencontrant d'autres personnes, mais c'est quelqu'un qui, en permanence, aura une culture actualisée, une réflexion actualisée.

Et puis, il y a le vrai consultant qui fait de l'aide à la réflexion, de l'aide au pilotage dans le complexe, dans le flou.

Un consultant ne peut pas être un jeune homme de 25 ans. Le petit consultant de 25 ans, c'est une petite main pour aider le consultant-chef à essayer d'aider le client à mettre en place ce qu'on a dit qu'il fallait mettre en place. Mais le conseil, à mon avis, c'est à partir de 35-40 ans: on s'en ait pris sur la gueule, on s'est planté. Il faut beaucoup d'erreurs pour devenir un bon conseil d'entreprise.

Puis, un conseil d'entreprise, c'est quelqu'un qui aide son client à comprendre son système: les jeux de pouvoir, les jeux d'acteurs. L'analyse de l'entreprise d'aujourd'hui dans un monde complexe que le client comprend rarement parce qu'il n'a pas le temps.

Le vrai consultant ce serait une personne qui nous aide à naviguer dans le flou. Ça demande des exigences considérables pour devenir un consultant, c'est être en permanence avec l'actualisation des savoirs et l'observation d'autres mondes pour pouvoir apporter des regards différenciés. Je pense qu'on va avoir beaucoup de gens venant de la médecine, de la biologie, d'autres systèmes, non ceux provenant de systèmes mécaniciens, mais de systèmes du vivant.

Puis, un conseil d'entreprise, c'est quelqu'un qui aide son client à comprendre son système: les jeux de pouvoir, les jeux d'acteurs. L'analyse de l'entreprise d'aujourd'hui dans un monde complexe que le client comprend rarement parce qu'il n'a pas le temps.

Donc, on est obligé de passer d'un référentiel mécanicien à une fonction du vivant, pensons à la biologie, à la médecine. Les qualités qu'ils auront à avoir, à mon avis, ce seront des gens qui se sont trompés, c'est très important des gens qui se sont trompés car ils ont appris dans les essais-erreurs. De plus, des gens qui ont quand même de temps en temps dirigé quelque chose, ne serait-ce que leur cabinet, pour savoir comment diriger une troupe. Ce sont des gens qui se tiendront en permanence au courant de l'évolution du monde et de l'état de l'art dans le domaine du management. Ce sont des gens qui vont cultiver la capacité d'écoute. Des gens qui devront s'entraîner à la modestie, ce qui n'est pas simple, car un consultant ne doit jamais décider à la place de son client, ni même se substituer à lui car ce n'est pas lui qui payera les pots cassés. Ce n'est pas agréable, car on voudrait que les choses qu'on pense justes aient lieu: je crois qu'il faut aussi avoir un esprit "bohémien": c'est-à-dire être à l'aise dans la multiplicité des problèmes, des problématiques et des interlocuteurs. Il ne s'agit pas uniquement de le faire sans trop de difficultés, il faut y prendre plaisir car c'est le coeur du boulot de consultant.

J'ai l'impression que l'on forme, comme on formait il y a 30 ou 40 ans, les futurs gestionnaires; il me semble qu'on devrait les former autrement.

Je suis persuadé qu'on est sur-géré et sous-dirigé et que ça devient tragique. On ne peut pas dire d'un côté qu'on va être obligé de passer des hommes-instruments aux hommes-acteurs et en même temps continuer à garder le même mot de cadre. Le cadre est la structure rigide qui est autour du vide. Les hommes de demain ne s'appelleront plus des cadres mais des accompagnateurs de mouvements. On n'a pas besoin de cadres, le cadre, il encadre, donc il ferme. On a besoin d'un pulseur et le pulseur ne peut pas être formé comme un cadre gestionnaire qui a une formation pointue dans un domaine.

C'est Peter Druker qui a dit que nous avions besoin de «T-man» et de «T-woman». Ce sont des gens qui sont des professionnels dans un domaine car il faut quand même approfondir pour être bon dans un domaine; en effet, les techniques, ça évoluent. Ils sont techniquement pointus, verticaux; mais ils ont une bonne compréhension "horizontale" des autres compartiments du jeu, des contraintes, des tabous, des vocabulaires, des fonctions de ceux avec lesquels ils doivent travailler.

En France, je pense par exemple à l'École centrale, qui est une école d'ingénieurs où vous avez maintenant des cours de philosophie. C'est obligatoire, vous en avez besoin pour comprendre le monde.

Le drame des gestionnaires c'est qu'ils additionnent, si compétents soient-ils, leurs performances et ne les multiplient jamais. Or, lorsqu'on additionne 10 + 10 ça fait 20, alors que 10 x 10 ça fait 100. Et pour qu'ils puissent les multiplier, il faut qu'ils comprennent le vocabulaire, les enjeux, les contraintes de l'autre. En fait, on ne veut pas avoir des spécialistes ou des généralistes: le spécialiste qui sait tout sur pas grand-chose ou le généraliste qui ne sait presque rien sur tout; mais on va avoir besoin de «T-men», des gens professionnels dans un domaine, mais aussi

capables de comprendre les contraintes des autres et ça, ça passe vraiment par des écoles différentes, des universités différentes.

En France, je pense par exemple à l'École centrale, qui est une école d'ingénieurs où vous avez maintenant des cours de philosophie. C'est obligatoire, vous en avez besoin pour comprendre le monde. Le cours d'évolution des religions, pour faire du «business» dans un monde de plus en plus métissé, il faut comprendre ce que sont les musulmans. Des musulmans, il y en a partout. On crie, on gueule mais on ne sait pas ce que c'est et plus on crie, plus on gueule, plus on fabrique de l'intégrisme. Essayons de comprendre. On fait du commerce, des services, etc. avec des pays musulmans, avec des bouddhistes, des Japonais... On croit que ce sont des gens rigoureusement comme nous; pas du tout. Ce sont, comme dit Edgar Morin, pas nos semblables mais nos dissemblables; il faut le comprendre et même comprendre que dans une entreprise, où qu'on soit, on est avec des gens non semblables.

Tous les étudiants doivent faire le tour du monde, c'est-à-dire qu'on doit se trouver pendant un an trois stages dans lesquels on va travailler et on doit trouver des moyens pour payer tout ça; ensuite, on soutient le mémoire.

Dans les écoles de gestion, il y a par exemple l'Institut européen des affaires (IEA), tout à fait surprenant. Par exemple, sa troisième année est une troisième année de tour du monde obligatoire. Tous les étudiants doivent faire le tour du monde, c'est-à-dire qu'on doit se trouver pendant un an trois stages dans lesquels on va travailler et on doit trouver des moyens pour payer tout ça; ensuite, on soutient le mémoire. C'est le mémoire de son expérience d'un an, sur le point de vue des trois personnes qui vous ont encadré dans le monde; ça fabrique des garçons et des filles d'une rare ouverture et d'un grand dynamisme: ça vaut autrement mieux que d'apprendre le management comme si c'était une science. Je ne dis pas du tout qu'il ne faille pas apprendre, ici, les bases du marketing, de la gestion, mais voilà des écoles qui changent.

Il y a des gens qui perçoivent la "qualité totale" comme seulement une mode, maintenant on parle de réingénierie. N'y a-t-il pas toujours des gens qui essaient d'imposer une certaine mode parce que c'est la mode de parler de telle ou telle chose? Comment réagissez-vous, essayez-vous d'intégrer ces pratiques de gestion de façon qu'elles soient efficaces dans les organisations?

La qualité totale ça ne m'intéresse vraiment pas du tout. J'en ai parlé parce que ça me semblait un moyen au service d'une fin, mais quand ça devient des outils à la mode, ça ne m'intéresse pas du tout; c'est comme le re-engineering. Ce qui est en jeu, ce n'est pas de faire de la qualité pour faire de la qualité, c'est pas de faire du re-engineering pour faire du re-engineering, c'est que le monde a changé et que nous affrontons maintenant des concurrents dont les salaires sont 30 fois inférieurs aux nôtres et que ces travailleurs sont souvent bien meilleurs que nous.

Toutes les gammes de formation, tous les ratios de formation, qui étaient valables pour la France, ont volé en éclats; ils étaient trois fois plus rapides. Leur salaire, pour l'instant, est 100 fois inférieur à celui des Allemands, c'est cela qu'on doit affronter.

J'ai travaillé en Indonésie pour «indonésianiser» la société française "Total" qui avait trouvé du pétrole et j'ai eu à organiser le transfert technologique. Toutes les gammes de formation, tous les ratios de formation, qui étaient valables pour la France, ont volé en éclats; ils étaient trois fois plus rapides. Leur salaire, pour l'instant, est 100 fois inférieur à celui des Allemands, c'est cela qu'on doit affronter.

On peut tout à fait dire que notre civilisation économique peut disparaître et moi je n'aurais rien contre; j'aime beaucoup le fromage, le vin et la musique, je fais du bateau, je suis vraiment tout à fait prêt, en plus, j'ai une vie intérieure. Je peux tout à fait, moi, m'en aller dans un coin avec un bol alimentaire très faible, faire du bateau et être profondément heureux. Je n'ai pas une envie folle de me battre pour ce système économique: je peux vivre sans. Seulement j'observe qu'il y a des tas de gens qui ne savent vivre que dans ce système économique. Pour qu'on puisse rester sur notre marché, il va bien falloir, puisqu'on affronte des gens plus rapides que nous et qu'il n'est pas question de payer 30 fois moins cher les salariés français, être capable de faire 30 fois plus d'intelligence ajoutée. On ne peut rester sur un marché que si on a un avantage concurrentiel qui justifie que des personnes viennent acheter nos produits plutôt que d'acheter ceux des autres beaucoup moins chers. Il va donc falloir que nous soyons capables de produire énormément d'intelligence ajoutée. Produire plus d'intelligence ajoutée, c'est produire plus, et pour ça il faut libérer les talents des salariés, donc passer de la docilité à l'autonomie. Sans ça, si on n'a que des gens dociles, on sera battus par de dociles Asiatiques 30 fois moins chers. Nos méthodes actuelles de management des personnes sont absurdes et suicidaires. En résumé, il devient vital par la sauvegarde de notre système économique sur lequel a été bâti toute notre actuelle société, de passer de la docilité à l'autonomie avec des gens qui apportent de l'intelligence.

Il va donc falloir que nous soyons capables de produire énormément d'intelligence ajoutée. Produire plus d'intelligence ajoutée, c'est produire plus, et pour ça il faut libérer les talents des salariés, donc passer de la docilité à l'autonomie.

Deuxièmement, il va bien falloir qu'on soit capable de chasser la mentalité qu'il y a dans nos organisations; les organisations américaines nous ont fait vraiment beaucoup de mal. Le management à l'américaine avec des services séparés qui se bataillent, un contrôle de gestion imbécile qui optimise le fonctionnement de ce service et le met en compétition avec les autres. Il faut passer d'un mode de fonctionnement vertical et séparé à un mode de fonctionnement transversal et réuni. Pas du tout pour être gentil, mais parce que ça va plus vite et que ça coûte moins cher.

Prenons l'exemple de la «Twingo» (nouveau modèle de la «Renault») qui est une voiture française, la première voiture «Renault» qui a été faite en transversal. Au lieu d'avoir le Service étude qui se bat contre le Service achat, qui se bat contre le Service ordonnancement, qui se bat contre le Service fabrication, qui se bat contre le Service administratif des ventes, on les a mis dans une même équipe avec en plus des fournisseurs et des clients et on a réussi à faire la «Twingo» pour moins cher que le devis et en moins de temps que le calendrier prévu. Quand on veut rester sur le marché, il faut travailler comme avec la «Twingo».

On est face à des gens qui sont moins chers que nous et qui travaillent au moins aussi bien. Il s'agit dorénavant de travailler autrement, en passant de femmes et d'hommes instrumentalisés à des femmes et des hommes acteurs, en passant de modes de fonctionnement vertical et séparé à des modes de fonctionnement transversal.

Donc, ce qu'on a l'habitude d'appeler la qualité totale, ce n'est pas une mode, on n'a pas le choix. On est face à des gens qui sont moins chers que nous et qui travaillent au moins aussi bien. Il s'agit dorénavant de travailler autrement, en passant de femmes et d'hommes instrumentalisés à des femmes et des hommes acteurs, en passant de modes de fonctionnement vertical et séparé à des modes de fonctionnement transversal. Encore faut-il qu'on ne fasse pas cela pour mettre en oeuvre des outils à la mode,

comme le re-engineering qui est la plupart du temps "comment passer d'un mode de fonctionnement vertical taylorien à un mode de fonctionnement transversal taylorien", ça coûte cher, on vide du monde et tout le monde est mécontent.

Il faut dire que la qualité vécue à travers la certification "Norme ISO", c'est parfois la catastrophe. Certaines entreprises qui font ça rédigent des manuels de procédures tout à fait précis sans impliquer les personnes qui devront les mettre en oeuvre: le résultat c'est que c'est moins bien qu'avant. J'évoquais tout à l'heure la phrase de Lao-Tseu, qui dit: "lorsque le doigt montre la lune, l'imbécile regarde le doigt". Certaines entreprises, avec la qualité, regardaient le doigt. Elles se sont contentées de s'approprier un outil à la mode pour produire du taylorisme différent. Mais ce n'est pas du tout ce qui était en jeu.

J'évoquais tout à l'heure la phrase de Lao-Tseu, qui dit: "lorsque le doigt montre la lune, l'imbécile regarde le doigt". Certaines entreprises, avec la qualité, regardaient le doigt.

Comment fait-on, pour reprendre votre expression, pour leur faire regarder la lune au lieu de leur faire regarder le doigt?

La chance des entreprises, c'est qu'elles courent toujours le risque de mourir: ça les oblige sans cesse à s'adapter. Le risque de la mort oblige à la vie et ça me permet de revenir à l'humus que vous évoquiez; toutes ces méthodes de management n'ont aucun sens en soi, elles n'ont que le sens du sens. Quel est le sens, aujourd'hui, d'une entreprise industrielle ou de services, qu'elle soit canadienne, française ou américaine? C'est de réussir à apporter, à des clients de plus en plus frivoles et de plus en plus sollicités par des prix et des services plus attractifs, un petit avantage compétitif qui fasse qu'ils achètent plutôt chez nous qu'ailleurs; si tant est qu'il faille rester dans cette civilisation du "tout marchand et du tout marché". J'ai la chance de pouvoir m'en évader comme je veux.

Quel est le sens, aujourd'hui, d'une entreprise industrielle ou de services, qu'elle soit canadienne, française ou américaine? C'est de réussir à apporter, à des clients de plus en plus frivoles et de plus en plus sollicités par des prix et des services plus attractifs, un petit avantage compétitif qui fasse qu'ils achètent plutôt chez nous qu'ailleurs; si tant est qu'il faille rester dans cette civilisation du "tout marchand et du tout marché".

J'étais un p.-d.g. et j'ai décidé de ne plus être un p.-d.g., de retrouver ma liberté dans le système; j'ai montré que je pouvais m'évader de cette société si je le voulais. Seulement, je considère que c'est un luxe que je dois à mes parents, à ma vie, à ma femme. La plupart des gens sont obligés de rester dans la civilisation industrielle; pour pouvoir y rester, il faut en permanence être capable d'y apporter une valeur ajoutée supérieure à celle des autres. La qualité, le re-engineering, c'est autour de ça. Et surtout, le coeur de tout ça c'est de réussir à remplacer des entreprises qui n'ont plus de sens par des entreprises qui en ont. La plupart des entreprises n'ont pas de sens. Je parlais tout à l'heure avec un responsable d'Alcan. Alcan continue à être Alcan parce qu'il était Alcan. Mais d'abord, l'aluminium ça dure rarement plus longtemps que les impôts. Le Brésil est en train de faire un aluminium moins cher. Le Mexique va réussir à faire avec les États-Unis, un aluminium qui sera encore moins cher. Face à ces changements, on croit que la seule solution c'est de faire ce qu'on croit être de l'amélioration sans faire de la productivité qui consiste en des coûts directs. Mais en chassant les coûts directs, on chasse les hommes et en chassant les hommes, on chasse la seule chance qu'on ait de faire de la valeur rajoutée.

Il y a quand même un ou deux obstacles. On dit souvent qu'il faut responsabiliser, il faut utiliser l'intelligence des gens. Donc, se servir de l'humain. Mais évidemment, quand on voit le défi de la mondialisation auquel vous vous référez, on assiste à une sorte de retour au capitalisme sauvage? Où est l'humain là-dedans ?

C'est le philosophe Edgar Morin qui dit que lorsqu'on est brutalement confronté à une complexité ou à une incertitude accrue, il y a deux attitudes: il y a l'attitude intelligente qui consiste à se dire "Et si je devenais différent et si j'augmentais ma propre complexité", c'est-à-dire libérer les talents, libérer les intelligences, et il y a la réponse imbécile, celle du fondamentaliste qui consiste à revenir aux fondamentaux, à ce qu'on a toujours fait: «ce que je faisais avant, je vais le faire encore plus.

Le bouquin que je viens de signer avec Michel Crozier, intitulé *Le management panique*, reprend toutes sortes de trucs faits par le Groupe innovation. C'est le philosophe Edgar Morin qui dit que lorsqu'on est brutalement confronté à une complexité ou à une incertitude accrue, il y a deux attitudes: il y a l'attitude intelligente qui consiste à se dire "Et si je devenais différent et si j'augmentais ma propre complexité", c'est-à-dire libérer les talents, libérer les intelligences, et il y a la réponse imbécile, celle du fondamentaliste qui consiste à revenir aux fondamentaux, à ce qu'on a toujours fait: «ce que je faisais avant, je vais le faire encore plus. Je vais faire plus de la même chose au lieu de le faire autrement». C'est aujourd'hui ce qui conduit tant d'entreprises à revenir au management d'hier, ce que j'appelle "le management panique". Comme on a peur, on en revient "en panique" à des pratiques idiotes. Le management panique revient, il est partout; il permet de survivre ce soir et garantit de mourir demain. Le meilleur exemple que je donne est celui de Lopez, qui était l'acheteur de General Motors, et qui est passé avec armes et bagages, l'année dernière, chez Volkswagen et dont tout le talent consiste à se tourner vers les sous-traitants en disant "Moins 15% tout de suite", ce qui fait que les sous-traitants se retournent vers leurs sous-traitants en disant "Moins 15% tout de suite"; en deux ans, vous faites la terre brûlée des sous-traitants et ils ne repoussent plus. Et vous allez en Espagne, là où, avant M. Lopez exerçait son art chez General Motors: des kilomètres à la ronde, vous ne retrouvez plus les sous-traitants dont on avait besoin. Alors, on est parfois obligés d'aller à 200 km pour trouver les pièces dont on a besoin. C'est vraiment le management américain. Grâce au ciel! il y a quand même des boîtes qui changent. À commencer d'ailleurs maintenant par Ford et Chrysler, qui changent infiniment mieux que General Motors. Ce n'est pas pour rien qu'il y en a deux qui gagnent des sous et qu'il y en a une qui en gagne moins.

À commencer d'ailleurs maintenant par Ford et Chrysler, qui changent infiniment mieux que General Motors. Ce n'est pas pour rien qu'il y en a deux qui gagnent des sous et qu'il y en a une qui en gagne moins.

J'aimerais aborder le sujet de l'entrepreneurship, ce qu'on appelle ici davantage le développement régional des petites et moyennes entreprises. On a un peu l'impression d'être dans un cul-de-sac, à savoir il y a toujours l'esprit de clocher, l'esprit de compétition, telle ou telle ville où les gens essaient de développer des industries et qui luttent entre eux alors, qu'on devrait parler de concertation, d'esprit d'équipe, de collaboration. Comment sortir de ce cercle vicieux?

Par des changements d'attitudes importants et là, vous êtes au coeur d'un thème essentiel. Demain je vais faire l'ouverture du congrès de l'Union des municipalités uniquement sur ce thème, qui est de dire on va beaucoup moins vers la mise en compétition des entreprises que vers la mise en compétition des régions et des villes avec leurs homologues du vaste monde. On commence à voir des régions et des villes qui ont des stratégies de développement élaborées en commun avec tous les acteurs qui comptent dans une région ou dans une ville.

On commence à voir des régions et des villes qui ont des stratégies de développement élaborées en commun avec tous les acteurs qui comptent dans une région ou dans une ville.

J'ai participé à la stratégie de la Catalogne: les acteurs locaux ont élaboré le projet de la Catalogne: il y avait des chefs d'entreprise, des universitaires, des élus locaux, des chercheurs. Il y a maintenant 20 ans, quand vous alliez de la Catalogne française à la Catalogne espagnole, vous aviez l'impression de faire une régression de 20 ans dans l'histoire, de 30 peut-être 50 ans dans l'agriculture. Maintenant, quand vous passez de la Catalogne française à la Catalogne espagnole vous avez l'impression de faire un progrès de 20 ans dans le temps. Cette Catalogne dont on se moquait est devenue maintenant une puissance européenne et même, dans certains cas, une puissance mondiale. Ce sont des gens qui se sont mis autour d'une table en utilisant des méthodes. Ils se sont dit "c'est quoi nos atouts?". On a des atouts touristiques, historiques, culturels, de main-d'oeuvre. On a des lacunes en ceci, en cela et de toute façon, avec ça, on se dote de quelle ambition à long terme? Une ambition folle. Ce ne sont pas les politiciens qui décident, les politiciens on les nomme et on les paye pour qu'ils incarnent ce que nous, les citoyens, en permanence, nous décidons. Collectivement, on a créé des groupes de pilotage dans lesquels des citoyens, le samedi ou le dimanche matin, sont venus pour bâtir le projet de la Catalogne et ensuite ont pris des responsabilités à titre gracieux pour accompagner le projet de la Catalogne.

Il y a des exemples récents en France. Pour l'instant, j'accompagne le projet de développement du Grand Lille; la frontière on ne va pas s'y limiter, on va vers l'Europe, il y a des Belges, on traverse la frontière et c'est tout le bassin d'emplois qui est là. Et puis, il y a aussi l'Angleterre, parce qu'en fait, par le tunnel, on est maintenant plus près de Londres que de Paris. On va travailler aussi avec la Hollande. On a bâti le projet du Grand Lille, on l'a bâti avec le maire, on ne va pas maintenir la bataille entre socialistes et libéraux. L'emploi disparaît, on va bâtir ensemble quitte ensuite à faire des élections et à rejouer à "libéraux contre socialistes" le temps de l'élection. Entre temps, on arrête de rire. Ce qu'il y a d'important, c'est qu'on bâtisse ensemble.

Il y a des exemples récents en France. Pour l'instant, j'accompagne le projet de développement du Grand Lille; la frontière on ne va pas s'y limiter, on va vers l'Europe, il y a des Belges, on traverse la frontière et c'est tout le bassin d'emplois qui est là.

Il y a maintenant le projet de la ville de Nantes et Saint-Nazaire que nous bâtissons ensemble et on s'est maillé avec Boston de l'autre côté. On est des riverains du bassin Atlantique. C'est une autre façon de voir, et on se dote d'un futur. C'est très curieux quand vous traversez la France non pas par les autoroutes mais par les petites routes, vous voyez très très bien, les endroits dans lesquels il y a des "villes acteurs" et puis il y a des "villes de passage". Vous voyez des villes qui ont pris leur destin en main, ça se voit: les routes sont différentes, il y a une zone artisanale, une zone industrielle, 30 kilomètres avant la ville on met en évidence ses atouts touristiques, historiques, etc., une annonce sur les bons hôtels, c'est fantastique! Et puis, il y a les villes de passage. Le maire croit qu'il est maire comme il y a dix ans. C'est gris, c'est pas lavé, c'est pas nettoyé, il n'y a personne qui vous accueille, personne qui vous attend et, dans ces villes-là, les jeunes s'en vont, les industriels n'y vont pas parce qu'ils n'ont pas envie de s'ennuyer, les lycées et les collèges déménagent, tout s'en va.

Vous ne pouvez, aujourd'hui, avoir un développement que si vous avez une volonté de développer le vrai problème; le vrai problème c'est de savoir lequel est le bon périmètre; le bon périmètre c'est rarement une ville, c'est en général 3 ou 4 villes. Je vous donne un exemple tout à fait surprenant: dans le Sud de la France vous avez 3 villes qui s'appellent Tarbes, Pau et Lourdes, Lourdes là où il y a des miracles, Pau là où il y a du pétrole et Tarbes là où il y a des ateliers nationaux. Tarbes est dirigée par un maire communiste, Pau par un maire socialiste et Lourdes par un jeune ministre libéral. Chacune de ces villes est à environ 60 kilomètres l'une de l'autre, fait 60 000 habitants environ et se dit trop petite pour le monde. Elles disent ne pas avoir la taille critique alors elles ont décidé de créer une association de communes parce que c'est ensemble qu'elles vont s'acheter un grand aéroport international, un palais des congrès et des instituts technologiques. Ne pouvant pas le faire chacune, elles ont bâti leur stratégie avec les élus locaux, les industriels, les universités; elles ont bâti un superbe projet qui marche.

Chacune de ces villes est à environ 60 kilomètres l'une de l'autre, fait 60 000 habitants environ et se dit trop petite pour le monde. Elles disent ne pas avoir la taille critique alors elles ont décidé de créer une association de communes parce que c'est ensemble qu'elles vont s'acheter un grand aéroport international, un palais des congrès et des instituts technologiques.

Et maintenant, il y a tout un tas de gens qui rappliquent, il y a des chercheurs qui sont très contents de bénéficier de la proximité de Tarbes où il y a des grandes stations de sports d'hiver très intéressantes, Lourdes qui est un endroit de tourisme très connu et Pau dans laquelle il y a de grands magasins tout à fait superbes.

N'avez-vous pas l'impression qu'on essaie de copier les Japonais, les Coréens, les Américains et qu'on essaie pas d'être nous-mêmes dans le fond et on est toujours en réaction?

Vraiment, si c'est le sentiment que je vous donne, c'est bien malheureux parce que si vous lisez mes bouquins, les Japonais c'est très sympathique pour le Japon mais j'y ai fait 13 séjours, suffisamment pour me dire que je ne vois pas du tout ce qu'on peut en tirer. Seulement, eux ils s'utilisent à la japonaise avec tout leur talent. Les Américains s'utilisent à l'américaine avec tout leur talent et ils sont bons quand même. À nous de nous utiliser nous-mêmes avec nos propres talents: le Québec a besoin d'un management québécois.

C'est aller voir où il y a des personnes qui font autrement. Et si elles font autrement, pourquoi nous on ne ferait pas aussi autrement plutôt que de continuer à faire toujours la même chose.

On dit souvent «nul n'est prophète en son pays», on va souvent chercher les recettes ailleurs comme si on n'était pas les propres agents de son destin.

Ce qu'il faut aller chercher ailleurs c'est la base du «bench marking». C'est aller voir où il y a des personnes qui font autrement. Et si elles font autrement, pourquoi nous on ne ferait pas aussi autrement plutôt que de continuer à faire toujours la même chose. Là, pour l'instant, je vous parle d'un modèle qui est tout à fait français. Vous voyez un truc aussi qui est tout à fait de chez nous et tout à fait surprenant et que je ne vois pas ici, c'est les projets d'administration. Lorsque Rocard était premier ministre, il a demandé à toutes les administrations françaises (il y en a quand même cinq millions) de redéfinir son projet d'administration pour retrouver sa mission et ses finalités (Fonction publique nationale et territoriale). Il y a eu 800 projets d'administration qui ont été faits aussi bien à la direction du Trésor, direction du

Budget, direction des Routes. Et là, M. Balladur, le premier ministre, vient de décider de faire un «audit», une évaluation de ces 800 projets pour savoir si les administrations sont bien en train de se retourner vers leur mission ou de continuer à gérer leurs ressources. Il a créé une commission dans le cadre de l'administration du plan avec fonctionnaires, syndicalistes et il m'en a confié la présidence. C'est une chose qui ne s'est jamais vue ailleurs, des administrations redéfinissant leur mission... Je ne l'ai jamais vue au Japon, aux États-Unis. Je vous donne cet exemple. Je n'ai jamais vu non plus un premier ministre de droite dire que ce qui était fait par un premier ministre de gauche l'intéresse, qu'il veut simplement l'améliorer encore. Donc, ce sont des modèles originaux. C'est l'avenir.

tés à l'échelle provinciale, régionale et locale, entre autres avec les institutions d'enseignement lors de concours reliés à l'entrepreneurship et en siégeant à différents comités.

Finalement, les SAJE diffusent et animent quatre ateliers de formation en démarrage d'entreprise intitulés "Être ou ne pas être entrepreneur", "Mon projet d'entreprise", "Négocier mon financement" ainsi que "Moi et le temps".

Les SAJE ont contribué, depuis leur création en 1985, au démarrage de plus de 9053 nouvelles PME, créant ainsi 19 082 emplois permanents qui ont généré des investissements de l'ordre de 350 millions de dollars.

Les entreprises oeuvrent dans tous les secteurs d'activités, dont 50 % dans le domaine des services, 25 % dans le secteur manufacturier et 25 % dans celui du commerce.

Afin d'obtenir de plus amples informations sur les Services d'aide aux jeunes entrepreneurs, vous pouvez communiquer par téléphone au (819) 868-7253 ou par télécopieur au (819) 843-4124.

Résumé des articles

La qualité totale:
Un nouveau paradigme en matière d'organisation?
Marcel Laflamme

Pour l'auteur, la qualité totale repose sur une nouvelle vision du management. Ces pratiques de gestion exigent une relation plus ouverte et étroite entre l'entreprise extérieure: client, fournisseur et commerce. Cela signifie également une collaboration plus forte entre les forces vives de l'intérieur: dirigeants, cadres, exécutants, syndicats. Cette nouvelle vision mène à l'action: il n'est plus temps d'en parler seulement, mais il faut agir avec tous les efforts et la pratique que cela exige.

The author believes that total quality depends on a new management outlook. In practice, this means a more open yet tight relationship among the outside agents: clients, suppliers and trade. It aslo means a stronger collaboration among the inside agents: top and middle management, workers and trade unions. This new vision leads to action: it is no longer time for words alone; we must make the effort to put these ideas into practice.

Quelle stratégie de formation adopter
pour augmenter la satisfaction au travail?
Antoine Lutumba Ntetu

L'auteur a évalué deux stratégies de formation utilisées en milieu organisationnel en ce qui a trait à leurs effets sur la satisfaction au travail. Il s'agit de la stratégie de type intégration et de la stratégie de type aspiration. Les résultats de l'évaluation démontrent que la première est plus susceptible d'accroître la satisfaction que la deuxième.

The author studied two workplace training strategies, the integration strategy and the aspiration strategy, according to their impact on job satisfaction. Results suggest that the first strategy is more likely to increase job satisfaction than the second.

Des PME régionales qui exportent:
les leçons de l'expérience
Louise Pagé

À partir d'une étude réalisée auprès de quatre PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'auteure dégage les facteurs du succès du commerce hors-région et international. Les PME choisies ne limitent pas leurs affaires à l'exportation de produits. Elles transigent en outre avec des fournisseurs et font des échanges de technologie et de savoir-faire. Réussissent–elles à utiliser à bon escient toutes les formes d'aide et instruments mis à leur disposition par les différents ordres gouvernementaux? Existe-t-il des limites à ce succès? Peut-on les contourner? Le jeu en vaut-il la chandelle ?

This article is the result of a study of four small businesses located in the Saguenay– Lac-Saint-Jean region of Quebec. The object was to determine the success factors in doing business outside the region

and abroad. The small businesses selected for study use a wide variety of means to make them capable of exporting. They interact with foreign suppliers, exchanging technologies and know-how. Do they use government support (financial and otherwise) efficiently? Are there any limits to this success and can they be circumvented?

Les stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local
Paul Prévost

L'auteur soutient que la stratégie entrepreneuriale implique de considérer les entrepreneurs, les PME et les entreprises comme levier de développement économique. Ce développement doit s'articuler autour des développements culturel, social et politique, et s'insérer dans une historique communautaire et territoriale. Ce développement s'inspire de valeurs reliées au partenariat, à l'appartenance et à l'ouverture sur le monde. Bref, le développement économique ne peut s'isoler, ni du management, ni de l'animation sociale de son milieu.

The author proposes that entrepreneurial strategy implies considering entrepreneurs, small businesses and enterprises as economic development levers. This development should include cultural, social and political development, based on the history of the community and its territory, and incorporating values linked with partnership, membership and openness. In other words, economic development cannot be isolated from management or the surrounding society.

Biographie des auteurs

ANDRÉ BRIAND, Ph.D., est professeur en management à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a oeuvré plusieurs années comme consultant auprès de grandes firmes nationales. Ses recherches portent sur les nouvelles méthodologies en science de la gestion et sur les aspects humains des organisations, particulièrement ses liens avec les innovations tant technologiques qu'organisationnelles.

MARCEL LAFLAMME, C.A., M.B.A., est docteur en relations industrielles (Ph.D.). Il est professeur titulaire en management à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Auteur d'une quinzaine de volumes, surtout en sciences administratives, Monsieur Laflamme s'intéresse aux quatre niveaux de développement suivants: développement individuel (D.I.), développement organisationnel (D.O.), développement sociétal (D.S.) et développement du tiers monde (D.T.M.).

ANTOINE LUTUMBA NTETU, docteur en andragogie, est diplômé en médecine sociale et préventive de l'Université de Montréal. Il est actuellement professeur au Département des sciences humaines de l'Université du Québec à Chicoutimi. Ses domaines de recherche sont les stratégies de formation en milieu de travail et les approches de formation en intervention en contexte pluriethnique.

LOUISE PAGÉ, M. Math., M.B.A., enseigne au collège d'Alma. Elle est en outre conseillère en commercialisation et en stratégie. Elle possède une vaste expérience de l'enseignement de même que de la commercialisation des produits. Elle a développé son intérêt pour la stratégie dans des coopératives d'alimentation. Ses champs de recherche sont la commercialisation hors-région, la stratégie et les effets de la mondialisation de l'économie sur la mutation industrielle du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

PAUL PRÉVOST est détenteur d'un Ph.D. (régional development) de l'Université Lancaster (Grande-Bretagne) ainsi que d'une maîtrise en "Management Systems" de cette même institution. Il possède également une maîtrise en économie de l'Université de Sherbrooke. Il a occupé divers postes de direction de programme dans des universités québécoises ou étrangères en plus d'avoir été, de 1985 à 1990, doyen de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. L'auteur est actuellement professeur titulaire dans cette même institution et directeur des affaires académiques de son Institut d'entrepreneuriat. Monsieur Prévost est auteur et coauteur de sept volumes et de plusieurs articles sur le développement régional, sur l'entrepreneurship, sur la gestion des coopératives et sur le diagnostic organisationnel.

HERVÉ SÉRIEYX est à la fois professeur d'université, patron d'une société de capital de risque, conseil en entreprise, président d'un établissement public relevant du 1er ministre français, conseiller du Commerce extérieur de la France, conférencier sur tous les continents. Il est également vice-président de l'Institut européen du leadership et président de l'Institut régional d'administration de Lille. Enfin, il est l'auteur de plusieurs best sellers dont; "L'entreprise du 3e type", Seuil, 1984; "Le zéro mépris", Inter Édition, 1990; "Le big bang des organisations", Calmann Lévy, 1993.

Institut de Formation en Gestion des Petites et Moyennes Organisations Inc.

IFG-PMO

UN OUTIL À VOTRE SERVICE

Depuis le docteur en administration jusqu'au praticien chevronné, l'Institut regroupe une équipe de formateurs professionnels afin de répondre aux besoins de développement de votre personnel.

De la gestion de projet à la gestion des exportations, en passant par le libre-échange, notre équipe est prête à satisfaire à vos demandes.

555, boul. de l'Université, bureau 4-719,
Chicoutimi (Qc) Canada G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5225

Toute présentation d'article
doit être adressée à:
Revue Organisation
Faculté d'Administration
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1
Téléphone: (819) 821-7353
Télécopieur: (819) 821-8010

Toute correspondance ou demande d'abonnement doit être adressée à:

Revue Organisation
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5305
Télécopieur: (418) 545-5012

POUR VOUS ABONNER
OU POUR OBTENIR DES PARUTIONS ANTÉRIEURES

Je désire m'abonner à la **Revue Organisation**

☐ **Abonnement individuel (deux ans)**
- 4 numéros réguliers 30 $

☐ **Abonnement institutionnel (deux ans)**
- 4 numéros réguliers 75 $

☐ **Abonnement hors Canada (deux ans)**
- 4 numéros réguliers 100 $

☐ **Parutions antérieures**
- 10 $ la copie Volume : .....
  Numéro : .....
  Nombre de copies : .....

Nom : .....
Adresse : .....
.....
.....
Institution : .....
Téléphone : ( ) .....
Télécopieur : ( ) .....

NE PAS ENVOYER DE CHÈQUE, NOUS VOUS FACTURERONS. (TOUTES TAXES INCLUSES)

Déjà parus

AUTOMNE 1991 VOLUME 1 ,NUMÉRO 1

La consultation: dix défis pour les années 90
Jacques Grisé et René Houle

La planification stratégique, un outil de gestion pour les PME face au libre-échange canado-américain
Michel Gaudreault

Le plan d'affaires pour la création d'une entre-prise

ÉTÉ 1992 VOLUME 1 ,NUMÉRO 2

La consultation: stratégies pour les années 1990
René Houle et Jacques Grisé

L'éthique au service de la décision technologique
J. Nicolas Kaufmann

AUTOMNE 1992 VOLUME 2, NUMÉRO 1

Le management des technologies, six conditions de succès
Josée Morin et Jacques Grisé

La prise de décision: être rationnel ou raisonnable?
Luc Robitaille

L'entreprenariat beauceron: les ingrédients du succès
Mario Carrier et André Billette

Il est impératif de développer une culture intégrée en éducation
Jean-Marie Toulouse

ÉTÉ 1993 VOLUME 2, NUMÉRO 2

Les MRC, un milieu incubateur de l'entrepreneurship
Paul Prévost

Le récit de la naissance d'une entreprise du 3e type
Pierre Deschênes

L'évaluation financière d'une PME: à vous de choisir votre méthode
Denis Martel, Michel Y. Bergeron, André Boivin et Roger A. Lamontagne

Dynamique et critères d'analyse d'une demande de financement à terme
Jacques Leclerc, Fernand Guérin et Richard Benoît

HIVER 1994 VOLUME 3, NUMÉRO 1

L'art d'apprendre à danser avec les loups ou la consultation en gestion auprès de la PME
Alain J. Godbout

Comment réussir la gestion des cercles de qualité
Jacques Grisé, Ola Jirari

Réflexion sur la contribution de l'entrepreneurship à l' «employabilité»
Paul-Arthur Fortin

La PME, copie conforme de son fondateur
Michel Coupal

Entrepreneur, organisation et apprentissage: nécessité de s'aménager un espace de soi
Louis Jacques Filion