

# La gestion efficace d'une petite entreprise touristique

PORTRAIT TYPE

d'un dirigeant d'une petite entreprise touristique

17 mai 2005





# TABLE DES MATIÈRES

	pages
<b>Introduction</b>	4
<b>Sommaire</b>	6
<b>I. La clientèle visée</b>	11
1. L'industrie touristique : des petites entreprises	
2. Le taux de survie et de passage des entreprises	
3. L'entreprise en phase de croissance	
4. Portrait type d'un dirigeant d'une petite entreprise	
5. Un entrepreneur avant tout	
<b>II. La problématique</b>	19
1. Les plus grands problèmes de l'industrie touristique au Canada	
2. La perception des dirigeants de PME au Québec	
3. Le diagnostic des ressources humaines en tourisme 1996	
4. Le diagnostic des ressources humaines en tourisme 2004	
5. L'approche « réflexe-compétence »	
6. Des entrepreneurs centrés sur le fonctionnement de leur entreprise	
7. Une méconnaissance des ressources adaptées	
8. Différents types de dirigeants	
<b>III. La situation actuelle</b>	26
1. Des éléments descriptifs	
2. L'hypothèse de travail	
<b>IV. La situation souhaitée</b>	29
1. Les meilleures pratiques de gestion	
2. Les compétences d'un dirigeant d'une petite entreprise	
2.1 La description de la fonction de travail	
2.2 Les besoins d'amélioration de compétences	
2.3 Autres sources d'identification de besoins d'amélioration de compétences	
2.3.1 Les besoins de formation en gestion	
2.3.2 L'enquête sur les pratiques de formation	
2.3.3 Les besoins de formation dans les PDRH <sup>1</sup>	
2.3.4 Les besoins de formation du secteur restauration	
2.3.5 Les besoins de formation du secteur camping	

---

<sup>1</sup> PDRH = Plan de développement des ressources humaines

<b>V. Outils et intervention</b>	44
1. Des moyens retenus pour l'amélioration des compétences	
1.1 Les recommandations d'actions au CQRHT	
1.2 Les PDRH	
1.3 Le secteur camping	
1.4 Les suggestions par les intervenants et les experts	
L'élément déclencheur	
La trousse à outils et sa diffusion	
L'intervention	
<b>Conclusion</b>	61
Annexe 1 : L'inventaire des ressources [Preliminaire]	63
Annexe 2 : Liste des dirigeants consultés	66
Annexe 3 : Liste des intervenants consultés	67

## INTRODUCTION

---

L'industrie touristique est composée en majeure partie de petites entreprises. Ce sont elles qui assurent, notamment, l'essentiel de l'offre touristique, qui font en sorte que le touriste se déplace pour pratiquer des activités. Il est primordial d'investir dans l'amélioration de l'efficacité de ces entreprises, ce qui permettrait de favoriser à la fois leur rentabilité et leur croissance mais aussi celles de l'industrie touristique tout entière.

La dynamique des petites entreprises est différente de celle des moyennes et des grandes. La petite entreprise est dirigée en grande partie par un propriétaire/exploitant, un entrepreneur, qui consacre beaucoup de temps à l'exploitation de son entreprise et qui participe peu à des activités visant à améliorer ses compétences. De plus, plusieurs études et intervenants signalent des lacunes en termes de compétences en gestion d'un dirigeant d'une petite entreprise. Le *CQRHT* a donc décidé de clarifier la question en posant un diagnostic de la situation et en dégagant des pistes d'action visant à mieux accompagner les dirigeants de petites entreprises dans l'amélioration de leurs compétences en gestion.

Grâce à une subvention d'*Emploi-Québec (DGAIS)*, le *CQRHT* a mené, de août 2004 à mars 2005, une étude ayant pour objet de tracer le portrait de la situation d'un dirigeant d'une petite entreprise. Fort de cet état de situation, le *CQRHT* a l'intention de fournir, au final, des outils et des moyens pour favoriser l'amélioration continue des dirigeants de petites entreprises et, par conséquent, l'amélioration de leur rentabilité.

Nous avons choisi de mener une étude de type recherche-action en privilégiant l'écoute des dirigeants et des intervenants afin de nous rapprocher le plus possible de la réalité, tant dans la description de la situation actuelle que dans la projection de la situation souhaitée et des meilleurs moyens pour y arriver.

Dans un premier temps, nous avons dressé un portrait de situation préliminaire à partir d'une courte revue de la littérature et de la connaissance du milieu d'un groupe de travail formé de permanents du *CQRHT*. L'essentiel de notre hypothèse de travail a été mis à jour après consultation d'une douzaine de dirigeants de petites entreprises.

Dans un deuxième temps, avec la collaboration du *Groupe DBSF*, nous avons consulté une trentaine d'intervenants et d'experts connaissant cette clientèle. À quelques reprises, en cours de route, nous avons dû revoir notre questionnement avec eux afin de vérifier des hypothèses avancées jusqu'alors.

Cette recherche empirique permet donc de tracer un portrait de la situation d'un dirigeant d'une petite entreprise de l'industrie touristique en tenant compte de la perception des dirigeants et des intervenants, et de suggérer des moyens pratiques et simples pour favoriser l'amélioration continue de ce dirigeant menant vers une rentabilité accrue de son entreprise.

Les résultats de cette étude pourront apporter une contribution à toutes les actions déjà réalisées par différents intervenants visant à l'atteinte d'un des facteurs de succès en ressources humaines visé par la nouvelle politique touristique du Québec :

« Mettre à la disposition des gestionnaires du tourisme les outils qui les aideront à mieux faire face à un environnement d'affaires complexe et compétitif. »

## SOMMAIRE

---

Grâce à une subvention d'*Emploi-Québec (DGAIS)*, le *CQRHT* a mené, de août 2004 à mars 2005, une étude ayant pour objet de tracer le portrait de la situation d'un dirigeant d'une petite entreprise. Fort de cet état de situation, le *CQRHT* a l'intention de fournir, au final, des outils et des moyens pour favoriser l'amélioration continue des dirigeants de petites entreprises et, par conséquent, l'amélioration de leur rentabilité.

Ce portrait de situation a été dressé à partir de la documentation et de la connaissance du milieu d'un groupe de travail formé de permanents du *CQRHT*. L'essentiel de notre hypothèse de travail a été mise à jour après consultation de dirigeants de petites entreprises de même que d'intervenants et d'experts connaissant cette clientèle.

Les petites entreprises forment la très grande majorité des entreprises de l'industrie touristique; il est primordial de viser à augmenter le niveau de compétence de leurs dirigeants et de souhaiter développer chez eux une propension à l'amélioration continue de ces dernières.

Au bout du compte, *La gestion efficace d'une petite entreprise touristique* veut contribuer à la croissance économique des petites entreprises de l'industrie touristique en leur offrant, notamment, des outils et des moyens pratiques et efficaces pour une gestion simplifiée.

Il vaut la peine d'investir dans la recherche des meilleures approches pour soutenir et développer une myriade de petites entreprises, dont quelques-unes sont appelées à croître.

### **La clientèle visée**

La présente étude s'intéresse particulièrement aux dirigeants de petites entreprises touristiques comptant de 5 à 50 employés et étant exploitées depuis au moins 5 ans. En tourisme, 96 % des entreprises comptent 49 employés et moins, et le taux de survie des entreprises en général devient significatif après cinq années d'existence.

En principe, ces entreprises sont en pleine croissance et le dirigeant, dont la qualité première est d'être un entrepreneur passionné par sa clientèle et par son produit ou service, pourrait mieux faire face aux changements en instaurant des pratiques de gestion efficaces lui permettant de relever le défi de la croissance.

### **La problématique**

Plusieurs études mentionnent qu'en général, le dirigeant de petite entreprise manque de compétences en gestion, en particulier en gestion des ressources humaines, est peu outillé et prend peu de temps pour planifier, gère d'une façon informelle, investit peu en formation pour le personnel et pour lui-même, est centré sur les opérations plus que sur l'organisation officielle et structurée, et méconnaît les ressources visant l'amélioration de

ses compétences. On constate que les petites entreprises utilisent peu les ressources en place; il semble également y avoir plutôt un problème de demande de services de la part des dirigeants que d'offres de la part des intervenants.

En excluant les dirigeants qui ne valorisent pas la gestion formelle et le développement des compétences en gestion et ceux qui, selon eux, manquent assurément de temps et d'argent pour s'y intéresser, nous ciblons davantage les dirigeants « convaincus », ceux qui croient aux bienfaits de l'amélioration des compétences. Ils représenteraient environ 30 % des 10 000 entreprises de 5 à 50 employés de l'industrie touristique, soit environ 3 000 dirigeants.

### **La situation actuelle**

Ce dirigeant de petite entreprise possède surtout des qualités d'entrepreneur, mais il fait aussi preuve de compétence en gestion, il fait appel au gros bon sens, il a le goût du risque calculé. Sa priorité est d'assurer la viabilité, voire la rentabilité, de son entreprise.

En haute saison, il est centré sur le fonctionnement de son entreprise au quotidien; il s'intéresse essentiellement à la livraison du service en vue de la satisfaction de la clientèle. Il accorde beaucoup d'importance et de temps aux contacts fréquents avec le personnel plutôt que de documenter la gestion des ressources humaines.

Une fois sa planification annuelle effectuée, la préoccupation du dirigeant est orientée sur le court terme et l'immédiat. En basse saison, il prend du temps pour planifier, même de façon non officielle; il prend à l'occasion du recul pour prévoir ce qui vient, surtout au point de vue du développement; il règle tout de même les situations, les problèmes et les crises au fur et à mesure qu'ils se présentent.

La moitié d'entre eux portent peu d'intérêt ou accordent peu de temps au développement de compétences en gestion, car ils ne croient pas que cela puisse favoriser une meilleure réussite de l'entreprise; pour le dirigeant, le succès résulte de l'audace et du travail acharné.

L'entrepreneur a créé seul son entreprise et il a réussi. Malgré tout, il utilise, dans la majorité des cas, des moyens minimums pour améliorer ses compétences. En général, il ne veut rendre de comptes à personne, mais il est réceptif aux conseils de ceux en qui il a confiance. Bien que tous les dirigeants perçoivent la formation comme un moyen d'améliorer les opérations, d'accroître la rentabilité et d'assurer la pérennité de l'entreprise, ils utilisent peu d'activités de formation structurées; le temps manque, le coût est souvent trop élevé et la démarche est souvent trop longue pour obtenir des résultats; ils préfèrent échanger avec des pairs.

Ils perçoivent les façons de faire (outils et formations disponibles sur le marché) comme adaptées à la grande entreprise et non à leur réalité. Selon eux, les outils, les formations et les ressources d'aide à la petite entreprise de services sont peu nombreux, peu connus et peu utilisés.

Une fois la phase de démarrage d'entreprise accomplie, l'entreprise étant stabilisée, le dirigeant peut s'intéresser au fait d'instaurer certaines pratiques de gestion afin de mieux faire face aux nouveaux problèmes qui se présentent dans son entreprise en croissance.

### **L'hypothèse de travail**

Le dirigeant de petite entreprise est un « homme ou femme orchestre » qui fait un peu de tout. Il est avant tout un entrepreneur (artiste), surtout au début, et devient gestionnaire (artisan) avec le temps, même si la gestion est moins formelle et documentée.

Nous émettons donc l'hypothèse que le dirigeant d'une entreprise qui a franchi sa période de démarrage, après environ cinq ans, peut être désireux d'améliorer ses pratiques de gestion, ce qui pourrait régler certains problèmes, faciliter l'exploitation de l'entreprise et favoriser une meilleure rentabilité et une croissance accrue.

Le déclencheur qui l'amènera à s'y intéresser est l'apparition d'une difficulté ou d'un problème récurrent à résoudre avec des conséquences potentielles qu'il juge importantes. S'il est informé de l'existence d'une ressource ou d'un outil auquel il peut faire confiance pour l'aider à solutionner son problème, il sera possiblement motivé à aller plus loin.

Pour ce faire, il peut développer chez lui des compétences de gestion qui concernent certains aspects de ses tâches (faire), déléguer certaines tâches à effectuer à un employé (faire-faire) ou se référer à un « coach » ou à un expert externe pour solutionner une difficulté qu'il veut régler (faire-avec ou faire-faire).

### **La situation souhaitée**

Nous postulons que la situation souhaitée prend sa source première dans les meilleures pratiques de gestion. Ainsi, le dirigeant qui mettrait en œuvre des meilleures pratiques de gestion reconnues démontrerait une maîtrise certaine des principales habiletés de gestion.

Finalement, la situation idéale serait l'application de l'ensemble des normes de compétences que l'on retrouve dans les « lignes directrices professionnelles nationales de l'industrie canadienne du tourisme pour le propriétaire/exploitant de petite entreprise », produites par le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) et distribuées par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT).

Après avoir consulté des dirigeants et en se référant à différentes études, nous pouvons constater que les besoins d'amélioration des compétences sont variés, qu'ils sont spécifiques à chacun des dirigeants et qu'ils touchent les différents aspects de la fonction de travail. Il est à noter que les tâches liées aux ressources humaines sont celles qui sont le plus souvent déléguées à l'interne.

## Outils et intervention

Les principaux moyens avancés par différentes sources pour soutenir les dirigeants de petites entreprises dans l'amélioration de leurs compétences en gestion se résument ainsi :

- promouvoir l'importance de bonnes pratiques de gestion et de l'amélioration des compétences en gestion;
- fournir de l'information aux gestionnaires de petites entreprises, notamment par Internet : outils de gestion, pratiques gagnantes, indicateurs de performance, ateliers de formation, etc.;
- développer ou mettre à la disposition des entreprises des outils de gestion génériques;
- offrir un programme d'ateliers de formation pour gestionnaires;
- soutenir les gestionnaires par du « coaching » : diagnostic d'entreprise ou de dirigeant, utilisation d'outils de gestion, suivi d'une formation, etc.;
- mettre sur pied des groupes de travail de gestionnaires :
  - groupes de discussion;
  - club entrepreneurial;
  - club de gestionnaires;
  - communauté de pratique;
  - etc.

Pour presque tous les intervenants et experts consultés, le portrait de situation empirique dressé est conforme à la réalité. On constate que les énergies de beaucoup de dirigeants sont consacrées à la viabilité de l'entreprise. Le principal problème évoqué par les dirigeants est le manque de temps et d'argent pour s'investir dans d'autres activités que le fonctionnement.

Les intervenants estiment que des changements sont possibles pour une clientèle ciblée, dans une approche « à petits pas », avec des attentes réalistes de résultats satisfaisants à court terme. On doit bâtir sur ces succès pour être en mesure d'obtenir des retombées plus probantes à long terme.

On confirme qu'on doit lui offrir des activités de courte durée, réduire au minimum le temps et les frais de déplacement, et réduire les frais de formation et les coûts des outils. La formule « forfait » (plusieurs activités sur un même thème) semble prometteuse.

Il apparaît évident que, actuellement, le problème majeur en est un de promotion constante par des organismes crédibles, à l'aide d'une approche vulgarisée et d'une offre adaptée, afin que le dirigeant puisse faire une prise de conscience l'incitant à agir pour solutionner ses problèmes, améliorer ses compétences et favoriser la croissance de son entreprise.

Les dirigeants auraient avantage à être mieux informés sur tout ce qui touche à l'amélioration de leurs compétences en gestion (outils de gestion, formations, colloque, conférence, intervenants, etc.).

Il semble que, pour bien servir le dirigeant de petite entreprise, ce qui fonctionne le mieux est le contact personnel tant pour l'informer et le former que pour assurer un suivi en entreprise (« coaching ») à la suite d'une activité.

## CONCLUSION

Beaucoup d'organismes et de personnes-ressources interviennent de différentes façons auprès des petites entreprises touristiques. Il est à prévoir que les actions qui se poseront en région par l'implantation des *PDRH* auront un impact certain chez cette clientèle. Les résultats de cette étude visent à apporter une contribution à toutes ces actions réalisées par les différents intervenants et les experts.

Pour donner suite à court terme à cette étude, les deux pistes d'action prioritaires qui se dégagent et qui cherchent à mieux outiller les dirigeants de petites entreprises sont les suivantes :

1. l'accès à deux répertoires, sur le site Internet du CQRHT, au bénéfice des dirigeants, des intervenants et des experts, l'un portant sur les meilleurs outils génériques d'amélioration des compétences et l'autre sur les différents organismes et personnes pouvant apporter un soutien aux dirigeants de petites entreprises;
2. l'expérimentation de différents moyens d'intervention auprès des dirigeants d'entreprises et ce, dans trois régions ayant ciblé une problématique et des pistes de solutions, en concordance avec le Portrait de situation; les associations régionales, sectorielles et autres intervenants seront informés de ces expériences pilotes afin qu'ils puissent s'en inspirer pour leurs interventions.

Ces pistes d'action s'inscrivent dans la nouvelle politique touristique du Québec dont un des facteurs de succès en ressources humaines réside dans : « Mettre à la disposition des gestionnaires du tourisme les outils qui les aideront à mieux faire face à un environnement d'affaires complexe et compétitif ».

## I. LA CLIENTÈLE VISÉE

Compte tenu que 96 % des entreprises de l'industrie touristique dénombrent 49 employés et moins et que le taux de survie des entreprises devient significatif après cinq ans d'existence, la clientèle cible est :

- le dirigeant (propriétaire/exploitant, gérant ou directeur) d'une petite entreprise
- à but lucratif ou à but non lucratif dont la majorité des revenus proviennent de la vente de ses produits ou services
- comprenant de 5 à 50 employés
- et étant en activité depuis au moins 5 ans.

Les principales décisions de ce dirigeant concernent la mission de l'entreprise, ses finances, le marketing, l'embauche et la mise à pied du personnel. Sa principale préoccupation concerne le bon fonctionnement de l'entreprise, qui passe essentiellement par la livraison du service, en vue de la satisfaction de la clientèle.

### 1. L'industrie touristique : des petites entreprises

L'industrie touristique est constituée de 26 112 entreprises qui employaient 319 470 personnes en 2002. Le tourisme s'appuie sur un grand nombre de très petites organisations :

- 87 % comptent 19 employés et moins;
- 96 % comptent 49 employés et moins<sup>2</sup>.

Employés	%	Cumulatif	Type d'entreprise
1 – 4	54 %	54 %	Artisanale
5 – 9	19 %	73 %	Petite
10 – 19	14 %	87 %	
20 – 49	9 %	96 %	
50 – 99	3 %	99 %	Moyenne
100 et plus	1 %	100 %	Grande

<sup>2</sup> CQRHT, *Diagnostic des ressources humaines en tourisme - Horizon 2004-2009*, Société Conseil BPS inc., octobre 2004.

Dans le cadre de cette étude, nous postulons que la petite entreprise dénombre entre 5 à 50 employés. Compte tenu de la saisonnalité, qui est une réalité importante de l'industrie touristique, on doit supposer que plusieurs de ces employés ne travaillent pas sur une base régulière et que l'entreprise compte encore moins d'employés réguliers que ces chiffres ne le suggèrent.

Ces entreprises se retrouvent dans toutes les régions du Québec. Elles ne sont plus assujetties à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre depuis janvier 2004 (Loi du 1 % car, par définition, les petites entreprises ont moins de 1 million de dollars de masse salariale.)

Nous tâcherons donc de tracer le portrait type du dirigeant de cette clientèle cible. Il va sans dire que beaucoup de dirigeants d'entreprises de 5 employés et moins et de 50 employés et plus, certaines ayant moins de 5 ans d'existence, pourront s'y reconnaître et être intéressées par les pistes d'action qui découleront de cette étude.

## 2. Le taux de survie et de passage des entreprises<sup>3</sup>

### FAITS SAILLANTS :

- Au Québec, 35,3 % des entreprises de toutes tailles poursuivent leurs activités cinq ans après leur création. Pour les entreprises qui comptaient cinq employés et plus l'année de leur création, le taux de survie après cinq ans se situe à 54,4 %.
- La probabilité qu'une entreprise poursuive ses activités une année de plus, soit le taux annuel de passage, augmente avec le temps et se stabilise après huit ans à un peu plus de 90 %. Les trois premières années sont les plus critiques pour la survie des entreprises. Pour les entreprises comptant cinq employés et plus lors de leur création, le taux annuel de passage semble indépendant de l'âge de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> Ministère de l'Industrie et du Commerce. Direction générale de la planification. Direction de l'analyse économique. *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*, mars 2001.  
[www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca)

## Taux de survie des entreprises (%)

Nombre d'emplois	Nombre d'années d'activités										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Toutes tailles	100,0	75,2	58,8	48,4	40,9	<b>35,3</b>	30,7	27,1	24,3	22,0	<b>19,8</b>
Moins de 5	100,0	74,4	57,7	47,2	39,8	<b>34,2</b>	29,7	26,1	23,4	21,1	<b>19,0</b>
5 et plus	100,0	90,5	78,2	68,6	61,1	<b>54,4</b>	49,0	44,6	41,0	37,7	<b>34,9</b>
<b>5 à 19</b>						<b>53,7</b>					<b>34,2</b>
<b>20 à 49</b>						<b>57,7</b>					<b>37,5</b>
50 à 99						<b>57,0</b>					<b>37,4</b>
100 à 199						<b>63,6</b>					<b>39,5</b>
200 à 499						<b>53,0</b>					<b>42,9</b>
500 et plus						<b>70,6</b>					<b>55,5</b>

Source : Statistique Canada, mars 2001

Nous nous intéresserons donc aux entreprises qui ont traversé les premières années d'implantation les plus critiques pour leur survie. Après ce stade, les dirigeants d'entreprise semblent être davantage disposés à mieux structurer leur organisation.

En effet, si on se réfère à la hiérarchie des besoins de Maslow qui stipule qu'un besoin de niveau supérieur n'entre en action que lorsqu'un besoin de niveau inférieur est satisfait, il est peu approprié de demander à un dirigeant, dont l'enjeu concerne « les besoins physiologiques de base et la sécurité » de l'entreprise, de s'investir dans le développement de compétences, le réseautage et le perfectionnement.

### 3. L'entreprise en phase de croissance<sup>4</sup>

Chaque entreprise possède une personnalité propre qui subit des cycles de mutation importants, correspondant aux trois phases majeures de croissance :

- **l'enfance : le lancement.** « L'entreprise qui débute est souvent l'affaire d'un homme qui consacre toutes ses ressources et énergie à la mise sur pied de son

<sup>4</sup> Laflamme, Marcel, *Diagnostic organisationnel et stratégies de développement : une approche globale*, Chicoutimi, Gaëtan Morin et associés, 1977, 224 pages.

entreprise. Le fonctionnement organisationnel se caractérise par une absence générale de formalisation. »

- **l'adolescence : la pleine croissance.** « La principale préoccupation du dirigeant est de consolider l'organisation afin d'équilibrer le système interne aux demandes accrues du système externe. La crise de l'adolescence se manifeste essentiellement aux niveaux de la gestion informelle et du style de leadership inapproprié ... La poursuite de la croissance de l'entreprise se fait au prix d'une modification profonde des méthodes de travail du directeur dans ses grandes fonctions « managériales ».
- **la maturité : nouvelle expansion.** « Dans une entreprise qui a atteint la réussite, les dirigeants sont fiers du succès obtenu et reçoivent d'ailleurs de nombreuses appréciations en ce sens. Néanmoins, l'entreprise mûre peut être très vulnérable si ses cadres supérieurs décident de « s'asseoir sur les succès passés », s'ils perdent le goût du risque préférant la facilité de la routine, s'ils ferment les yeux face à certaines faiblesses organisationnelles ou encore s'ils ont une trop grande propension à vouloir profiter de la vie à même l'avoir substantiel acquis. »

Chaque entreprise traverse ces phases selon des durées différentes. Nous postulons, en regard du taux de survie des entreprises, que, pour plusieurs entreprises, la durée de chacune des phases est la suivante :

- l'enfance : 0 à 5 ans;
- **l'adolescence** : 5 à 10 ans;
- la maturité : 10 ans et plus.

« La principale implication de la théorie des crises d'évolution est que chaque stade d'évolution est marqué d'une crise de mutation très particulière. En effet, chaque phase constitue une cassure sérieuse qui se caractérise par l'apparition de problèmes nouveaux qui ne peuvent être résolus avec les schèmes décisionnels coutumiers, d'où l'état de crise ou de déséquilibre ... D'où la nécessité d'intervenir et d'opérer des ajustements organisationnels adaptés aux difficultés inhérentes à chacune des crises de croissance ... Il est impérieux pour le dirigeant de détecter à l'avance les phases de transition et de les convertir en opportunités de croissance au moyen de changements planifiés ». <sup>5</sup>

### ***Comme des grandes entreprises?***

« Coup de théâtre, le 15 février dernier : une étude de Statistique Canada nous révèle que, sur les 140 500 PME créées au Canada chaque année, il n'en survit que 8 500, soit seulement 6 %. Qu'arrive-t-il aux 94 % restants? Quel mauvais sort les force donc à fermer leurs portes?

---

<sup>5</sup> Laflamme, Marcel, *Diagnostic organisationnel et stratégies de développement : une approche globale*, Chicoutimi, Gaëtan Morin et associés, 1977, 224 pages.

Deuxième coup de massue : au Québec, de 1991 à 2001, le nombre d'entreprises en exploitation est passé de 227 000 à 234 700, ce qui représente une croissance de 3,4 %. La joie que suscite cette croissance s'éteint dès la ligne suivante, lorsqu'on lit qu'au Canada, la croissance est de 9 %. Que se passe-t-il chez nous?

Le Québec est pourtant reconnu pour sa généreuse panoplie de programmes d'aide aux PME : financement, présence de personnes-ressources dans toutes les régions, conseils toutes catégories. (...)

Un des grands drames des PME, ce sont les urgences quotidiennes, qui monopolisent l'énergie des dirigeants et qui engendrent une gestion à la petite semaine. Le nez collé sur le problème du jour, l'entrepreneur finit par perdre toute perspective à long terme. Il ne voit plus arriver le train du changement social, économique et mondial, qui roule à tombeau ouvert. (...)

Beaucoup de PME meurent des suites d'une crise de croissance. Elles n'ont pas réussi à franchir la frontière qui sépare les petites et les moyennes entreprises, ces dernières nécessitant une organisation et une gestion plus structurées. Elles n'ont pu dépasser la gestion de boutique. (...)

Tous ces problèmes ont leur solution, qui commence par ne jamais oublier de prendre du recul par rapport à sa chère entreprise, ne serait-ce qu'une fois par an. J'ai un ami qui est travailleur autonome. L'autre jour, il m'a téléphoné d'un centre de villégiature situé près de Montréal. Il m'a annoncé en riant qu'il y était en congrès annuel de trois jours, pour faire le bilan de son entreprise et définir ses prochains objectifs. Les PME qui veulent survivre et grandir se conduisent déjà comme des grandes. »

Marie Quinty, Magazine PME, 10 mars 2005

**Nous étudierons donc la phase d'adolescence de l'entreprise, celle où l'entreprise est en pleine croissance et qui pourrait mieux faire face aux changements en instaurant certaines pratiques de gestion. Ce sont ces entreprises qui devraient créer la richesse dans l'industrie touristique.**

#### **4. Portrait type d'un dirigeant d'une petite entreprise**

On retrouve différentes caractéristiques du dirigeant de PME sur le site Internet de la *Fédération canadienne de l'entreprise indépendante*<sup>6</sup>. En voici quelques-unes :

---

<sup>6</sup> [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca)

- 70 % des dirigeants des PME du Québec ont entre 40 et 60 ans; 10 % sont âgés de plus de 60 ans;
- 20 % des PME canadiennes sont détenues par des femmes; 45 % des PME ont une participation féminine à la propriété;
- Les propriétaires les plus jeunes possèdent généralement des entreprises plus petites et plus récentes, tandis que les propriétaires plus âgés sont à la tête d'entreprises plus grandes et établies depuis plus longtemps;
- 80 % des propriétaires de petites entreprises disent ne jamais travailler moins de 50 heures par semaine; environ la moitié consacrent plus de 60 heures par semaine à leur entreprise;
- Motivations : indépendance et contrôle pour prendre des décisions (80 %);
- Limites : gérer une entreprise est stressant (88 %);
- La moitié de l'ensemble des PME du Québec sont parties de rien, et près d'un cinquième ont démarré à la suite de la reprise de l'entreprise familiale ou à la suite de l'achat d'une entreprise existante;
- La moitié des PME au Québec sont situées dans des petites villes et des villages;
- Le poids de la réglementation et le fardeau fiscal global demeurent les préoccupations premières des PME au Québec; les autres préoccupations importantes sont l'assurance-emploi, la pénurie de main-d'œuvre et l'endettement public;
- 75 % des entreprises emploient moins de 5 personnes; à noter que l'on affirme souvent que l'industrie touristique est composée en majorité de très petites entreprises alors que le pourcentage d'entreprises de 5 employés et moins est de 54 %, donc un pourcentage moindre que l'industrie en général; 95 % comptent moins de 50 employés (la limite maximale la plus couramment utilisée pour définir la petite entreprise); 98 % comptent moins de 100 employés;
- Les PME représentent près de 60 % de l'emploi total au Québec;
- 50 % ont de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée;
- 90 % des dirigeants de PME considèrent le climat de travail comme bon ou très bon; les employés de plus petites entreprises sont plus satisfaits de leur environnement de travail;
- 90 % offrent au moins une façon d'aider leurs employés à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle : souplesse dans le choix des dates de vacances, possibilité d'accumuler des heures pour les récupérer ultérieurement, congés pour obligations personnelles, horaires flexibles, etc;
- 90 % comprennent les avantages qu'il y a à offrir aux employés des pratiques flexibles en milieu de travail : amélioration des relations avec les employés, satisfaction accrue de ces derniers et meilleure capacité à fidéliser les employés;

- *Les propriétaires de petites entreprises donnent plus d'importance à la qualité des relations employeur-employé et estiment que les employés ont plus de possibilités de contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise étant donné l'approche souple de la direction envers leurs besoins personnels et leurs horaires de travail;*
- *Près de la moitié déclarent qu'elles préfèrent réagir aux besoins des employés à mesure qu'ils se présentent – ce qui est une approche informelle pour offrir des mesures souples au travail;*
- *Plus de la moitié des propriétaires-exploitants estiment être les principaux responsables de la formation et du perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre;*
- *43 % des entreprises optent pour un mélange d'apprentissages formels et informels et 43 % offrent surtout de la formation dans un cadre informel;*
- *En 2003, presque 86 % des PME au Québec utilisaient Internet.*

## 5. Un entrepreneur avant tout

La qualité première d'un dirigeant de PME est d'être entrepreneur.

La mission de *La Fondation de l'entrepreneurship*<sup>7</sup> est de promouvoir la culture entrepreneuriale, dans toutes ses formes d'expression, comme moyen privilégié d'assurer le développement économique et social du Québec. On définit la culture entrepreneuriale comme « l'ensemble des convictions partagées, des manières d'être, de voir et de faire, qui orientent le comportement des personnes, des institutions et de la population en général à l'égard de l'entrepreneurship. Cette culture fait appel aux valeurs d'autonomie, de créativité, de responsabilité et de solidarité ».

Le texte suivant nous a été transmis par une propriétaire-exploitante rencontrée; cette personne signale que, pour elle et quelques-uns de ses collègues, c'est le texte qui décrit le mieux ce qu'est un dirigeant de petite entreprise. D'une façon pragmatique, Jean-Marc Chaput salut donc ainsi les entrepreneurs :

*« On me demande souvent de définir le mot " entrepreneur ". Et je réponds invariablement : c'est celui qui, malgré la peur, voit le rêve, la vision derrière tout ce qui lui arrive. C'est celui qui, à bout de forces, trouve en lui l'énergie d'aller plus loin, de voir la plaine derrière la montagne. Cela ne veut pas dire qu'il ne se trompe jamais! Mais avec quelle vitesse peut-il changer sa stratégie pour reprendre le chemin vers le but à atteindre! En fait, il ne craint pas de faillir. Il en sait déjà les conséquences et s'y est préparé.*

*Jamais les études de marché et les chiffres des comptes ne sauront le distraire car par définition l'entrepreneur est un artiste, un créateur qui fait du*

<sup>7</sup> [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)

*neuf, qui découvre de nouveaux marchés que personne n'avait vus, des marchés qui ne sauront faire l'objet d'études avant que lui ne les nomme. Non qu'il dédaigne les études de marché, mais il y découvre des choses que les autres n'y voient pas.*

*Souvent seul à partager sa vision, il affronte l'univers des pessimistes qui tentent de lui prouver noir sur blanc que ce qu'il veut faire ne peut être fait! Pourquoi? Parce que cela ne s'est jamais fait. Mais lui sait. De plus, il voit le neuf en train de se réaliser. Il ignore les quolibets et les insinuations de ses détracteurs qui, souvent sous prétexte de justice, maintiennent un statu quo qui les avantage personnellement. Des détracteurs, et c'est le cas surtout parmi les administrateurs publics, bien ancrés dans leurs routines et leurs vieilles habitudes.*

*L'entrepreneur, c'est celui qui dérange, qui brasse la cage et empêche l'univers de tourner en rond! À tous ces gens du pays qui font arriver les choses, on devrait ériger un monument symbolisant l'audace, la ténacité, la clairvoyance, le « guts » de sauter à pieds joints dans l'avenir! ».*

**Le dirigeant d'une petite entreprise est un entrepreneur passionné par sa clientèle et par son produit ou son service.**

## II. LA PROBLÉMATIQUE

---

La problématique des dirigeants de PME a peu changé depuis 10 ans. Voici quelques constats tirés de différentes études :

### 1. Les plus grands problèmes de l'industrie touristique au Canada<sup>8</sup>

- Manque de compétence de gestion, en particulier dans la gestion des ressources humaines;
- Manque de soutien à la formation de la part de l'entreprise privée;
- Mauvaise communication entre l'industrie et les institutions de formation;
- Manque de programmes de formation facilement accessibles.

### 2. La perception des dirigeants de PME au Québec<sup>9</sup>

- Peu outillée et peu de temps pour planifier, la PME est en position de réaction plutôt que de prévision;
- On accorde une faible importance aux activités de formation.

### 3. Le diagnostic des ressources humaines en tourisme 1996<sup>10</sup>

- La gestion des RH demeure informelle;
- Le développement de programmes de formation continu et de perfectionnement se fait davantage selon les lois du « marché de l'industrie de l'éducation » que selon une planification basée sur les besoins réels;
- Il existe un intérêt relativement faible dans la plupart des entreprises touristiques pour les questions de formation, de perfectionnement et de qualification;
- La formation est perçue comme une dépense et non comme un investissement;
- La préoccupation des dirigeants est orientée vers le court terme et l'immédiat;
- Les entrepreneurs n'ont pas une vision à long terme du développement de leur organisation. Ils se préoccupent davantage de rentabiliser une haute saison trop brève que d'adopter des nouveaux modes de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail;

---

<sup>8</sup> CCRHT, *Manuel du Conseil*, 16 avril 1996, p. 16.

<sup>9</sup> Direction de la recherche du ministère de la main-d'œuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec. Perception des dirigeants*, Les Publications du Québec, Québec, 1993, 293 pages.

<sup>10</sup> CQRHT, *Diagnostic d'ensemble des ressources humaines en tourisme, orientations et plan d'action*, Rapport final, réalisé par le Groupe DBSF, mars 1996, 210 pages.

- Les principaux enjeux à retirer des orientations stratégiques sont de :
  - susciter l'engagement des dirigeants à viser l'amélioration continue de la qualité des services afin de répondre aux besoins des clients, de rehausser leurs habiletés de gestion et d'adopter des plans de formation;
  - offrir aux dirigeants des outils et des guides adaptés à leur réalité;
  - promouvoir les avantages d'une gestion efficace de leurs entreprises.

Voyons d'autres indications plus récentes sur la situation actuelle.

#### 4. Le diagnostic des ressources humaines en tourisme 2004<sup>11</sup>

- L'évolution du tourisme et de son organisation a un impact direct sur la main-d'œuvre et sur les besoins d'adaptation, notamment en pratiques de gestion et de formation. Les changements contextuels au niveau social amènent également des dimensions importantes à considérer et posent un défi de gestion en tourisme comme dans d'autres industries : la réduction des programmes gouvernementaux d'aide financière, le vieillissement de la population, l'exode des jeunes vers les centres urbains, les attentes et les besoins de la main-d'œuvre, l'augmentation du taux de scolarité, en parallèle à un taux de décrochage parfois élevé, le retard de la prise de la retraite et le retour des retraités sur le marché du travail.
- Il y a prédominance de très petites et petites entreprises dans un contexte fortement concurrentiel : pression sur les coûts et difficultés à dégager des ressources pouvant améliorer les conditions de travail.
- Un des enjeux consiste à soutenir les dirigeants pour les aider à développer des meilleures compétences de gestion, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines.

#### 5. L'approche « réflexe-compétence »

Une étude réalisée par *FGC Conseil*<sup>12</sup> recommande une approche « réflexe-compétence », soulignant l'importance du vocabulaire et de l'approche à utiliser pour intéresser – et ne pas décourager – ces entrepreneurs et dirigeants.

Voici un sommaire de la problématique avancée par *FGC Conseil* :

- Les PME (10 à 40 employés) investissent peu en formation.
- Les dirigeants des PME perçoivent la formation comme une obligation qui se limite à répondre à un besoin urgent ou très ponctuel.

<sup>11</sup> CQRHT, *Diagnostic des ressources humaines en tourisme Horizon 2004-2009*, Société Conseil BPS inc., « date ».

<sup>12</sup> FGC Conseil, *L'approche réflexe-compétence*, présenté au Conseil régional des partenaires du marché du travail de la région de Montréal, avril 2003, 92 pages + annexes. Voir pages 26, 71 et 72.

Il est difficile de parler de « culture de formation ».

- Leur principal atout est la compétence des ressources humaines et elles ont de la difficulté à gérer ces compétences. Le développement de ces entreprises est souvent compromis faute de compétences et, dans certains cas, c'est même la survie de ces organisations qui est en cause.
- Il est peu probable que celles-ci changent à court terme.
- On a tendance à imposer des façons de faire qui sont plus adaptées à la grande entreprise.
- Le mot *formation* déclenche souvent des réactions négatives dans les PME. Le mot *compétence* est très souvent perçu comme positif. Il est plus pertinent de promouvoir le « développement des compétences de gestion » que de promouvoir une gestion classique de la formation. Le concept « culture de formation » est ambigu et peu connu.
- Le gouvernement du Québec se dotait à l'automne 2002 d'une politique sur la formation continue qui fait la promotion d'une vision fondamentale : l'apprentissage pour chaque individu tout au long de la vie. Elle affirme la nécessité d'ancrer une *culture de formation continue*. La politique reconnaît qu'il peut être difficile pour les PME, d'assumer ce qu'on attend d'elles puisque celles-ci ne disposent pas de l'expertise – et des ressources - pour définir les besoins de formation, et qu'elles sont confrontées à des contraintes de la production qui restreignent les possibilités de formation pendant les heures de travail.
- La formation est un moyen, pas une fin; le développement d'une culture de formation est un faux objectif. Les objectifs sont plutôt l'acquisition et le développement des compétences, et la cause à effet de la compétence à la performance : le développement d'une culture de compétence ou d'une culture de performance, voire de rentabilité, de pérennité.

Conditions préalables :

- présence d'une culture de gestion dans laquelle s'inscrit la formation;
- volonté de croître, d'améliorer la productivité, d'être concurrentiel;
- volonté de miser sur les compétences des employés;
- volonté de régler des problèmes de façon durable en améliorant les pratiques du dirigeant.

Parce que les PME n'ont pas une masse critique d'employés ni une possibilité d'économies d'échelle, on doit offrir des services de soutien dont ils ont besoin selon leur capacité à payer et utiliser la force des réseaux (associations, mutuelle, etc.); donc, viser à ce que le développement des compétences d'un dirigeant d'une petite entreprise puisse se faire en tenant compte de ses caractéristiques et de ses réalités.

Les petites entreprises vivent des défis particuliers, entre autres en ce qui concerne le manque de compétence en général, et de compétence en gestion en particulier.

Le tableau suivant confirme que les petites entreprises investissent peu en formation.

### Entreprises réalisant de la formation en 2001<sup>13</sup>

	Canada	Québec		
		Total	- de 20 employés	+ de 20 employés
<b>Formation structurée</b>	<b>31 %</b>	<b>33 %</b>	25 %	75 %
<b>Entraînement à la tâche</b>	<b>47 %</b>	<b>36 %</b>	28 %	79 %

La participation des entreprises québécoises en matière d'entraînement à la tâche est plus faible que celle des entreprises canadiennes alors que la participation à des formations structurées est sensiblement la même.

La participation des très petites entreprises (moins de 20 employés) est de beaucoup inférieure à celle des entreprises de plus de 20 employés, tant en formation structurée qu'en entraînement à la tâche. On peut supposer que cela concerne à la fois les employés et les dirigeants d'entreprises.

Voici deux autres constats souvent entendus.

#### 6. Des entrepreneurs centrés sur le fonctionnement de leur entreprise

La dynamique dans les petites entreprises est totalement différente des grandes entreprises. **Les petites entreprises sont dirigées par des exploitants qui ont davantage des qualités d'entrepreneurs que de gestionnaires. La majorité d'entre eux privilégient les activités reliées à l'exploitation de l'entreprise, plutôt qu'à l'organisation et la planification formelles, qu'ils associent souvent à de la bureaucratie improductive.**

De plus, leur préoccupation première est d'assurer la viabilité, voire la rentabilité de leur entreprise touristique tout en devant composer avec des conditions sur lesquelles ils n'ont pas de contrôle (température, hausse des prix de l'essence, guerre, SRAS, etc.), des saisons peu rentables, des ressources financières difficilement accessibles, etc. Faire face à de telles éventualités peut exiger énormément de temps.

La plupart des dirigeants de petites entreprises ont typiquement peu ou pas de formation de base en gestion et ils sont peu disposés à s'arracher au tourbillon des opérations pour participer à des activités de développement de compétences. Manque de temps? Manque d'intérêt? Manque d'offres adaptées de formation? Négation des besoins?

<sup>13</sup> Gagnon, L., Doray, P., Bélanger, P. *En entreprise, quel sera le scénario de développement?* Possibles, volume 28, numéro 3-4, été-automne 2004.

Signalons que même la portion plus scolarisée des « dirigeants » de petites entreprises n'est pas nécessairement initiée à la gestion, quoiqu'elle soit relativement ouverte à des activités de formation pour y accéder.

Les dirigeants d'associations touristiques le constatent également : certaines carences en matière de gestion, notamment en planification et évaluation des résultats, bloquent de nombreuses initiatives collectives qui pourraient être profitables à l'ensemble des entreprises (et des travailleurs), notamment en termes de bases de données, d'assurances ou de regroupement d'achats, de forfaitisation, etc.

## 7. Une méconnaissance des ressources adaptées

Beaucoup de dirigeants de petites entreprises n'ont pas d'intérêt au développement de compétences en gestion. Ils ne croient pas que la « formation » puisse favoriser une meilleure réussite de leur entreprise.

Leur perception est que **l'offre de formation est en majorité adressée à la grande entreprise**. Les contenus et surtout les cadres organisationnels conviennent peu aux petites entreprises. **Les outils simples et pratiques sont peu nombreux** dans les entreprises de services. On constate qu'ils existent davantage dans le secteur manufacturier.

Plusieurs dirigeants sont peu initiés à la gestion parce qu'ils **ne connaissent pas de ressources adaptées à leurs besoins de développement des compétences, d'abord en gestion, ensuite en contenus plus spécifiques**.

Il est important de reconnaître les limites des études sur les analyses de besoins de formation. On constate dans la plupart des cas que, malgré l'expression des dirigeants concernant leurs besoins en formation, ces derniers ne s'inscrivent pas nécessairement aux ateliers offerts. Le dirigeant est habitué à répondre immédiatement à un besoin.

Les moyens qui seraient pertinents dans la réponse à leurs besoins peuvent provenir d'un large éventail de possibilités dont il faudra vérifier l'efficacité et la pertinence. Parmi ceux-ci, signalons des outils simples et pratiques (grilles, listes de vérification, outils de diagnostic, des manuels d'auto apprentissage, des ateliers de formation, l'accès à des sites Web aux contenus adaptés, du soutien externe sous forme de « coaching », etc.).

Bien que les dirigeants disent peu connaître de ressources adaptées, il en existe beaucoup dont l'objectif est de venir en aide aux dirigeants de ces entreprises : services publics (CLD, CLE, SADC, MDERR, etc.), services associatifs (associations sectorielles et régionales), institutions financières, ateliers de formation, documentation, etc. Malheureusement, les PME utilisent très peu ces ressources. **Il semble y avoir davantage un problème de demandes ou un problème d'information/promotion que d'offres**.

Les ressources existent pour une bonne partie, en termes de personnes et de contenus; il faudrait voir jusqu'à quel point l'offre est adaptée à la réalité des petites entreprises, jusqu'où les dirigeants sont informés de l'existence de ces ressources et enfin, comment on rend l'importance de l'amélioration des compétences en gestion pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.

**Un premier enjeu est de bien communiquer (*vendre*) l'existence des moyens et des ressources disponibles afin de susciter la demande.**

## 8. Différents types de dirigeants

Il y a environ 10 000 petites entreprises touristiques comprenant de 5 à 50 employés au Québec. Nous estimons que les entreprises qui pourraient être intéressées à investir dans l'amélioration des compétences du personnel et du dirigeant seraient d'environ 3 000, soit le tiers d'entre elles.

D'ailleurs, deux études confirment que la pratique de formation concerne le tiers des gestionnaires : « En 2002, un peu plus du tiers des dirigeants (35%) des PME interrogées ont participé à une activité de formation »<sup>14</sup>; » le tiers des gestionnaires (35%) ont bénéficié d'une formation au cours des deux dernières années »<sup>15</sup>

Nous proposons la nomenclature suivante afin de distinguer les différents types de dirigeants en regard de leurs croyances relatives à l'amélioration des compétences :

**Les convaincus pratiquants** sont les dirigeants dont les entreprises investissent en développement de compétences tant pour le personnel que pour le dirigeant d'entreprise. Ils constituent une minorité.

**Les convaincus non pratiquants** sont les dirigeants qui, bien qu'ils croient aux bienfaits de l'amélioration des compétences, investissent très peu en développement de compétences surtout par manque de temps et/ou par manque d'argent.

**Les sceptiques** sont les dirigeants qui croient peu que la formation est susceptible d'améliorer les opérations et la rentabilité de l'entreprise. Pour eux, l'amélioration des compétences passe davantage par la pratique et l'expérience. Une partie de ces dirigeants pourrait être en définitive convaincue et s'y investirait, suite à l'influence des pairs.

**Les incroyants** sont les dirigeants qui ne croient pas que la formation améliorerait significativement leurs compétences et que l'investissement en temps et en argent soit rentable. Ils ne veulent pas entendre parler de formation.

---

<sup>14</sup> CQRHT, *Enquête sur les pratiques de formation des PME de l'industrie touristique*, Par Société BPS, 28 avril 2003.

<sup>15</sup> CQRHT et ARQ, *Étude des besoins de formation du secteur de la restauration*, Par Société BPS, 5 avril 2002.

## Les types de dirigeants selon leurs croyances en l'amélioration des compétences

Types		Quantité		Marché	
Convaincus	Pratiquants	10%	1010	3333	
	Non-pratiquants	23%	2323		
Sceptiques		33%	3333		
Incroyants		33%	3333		
		99%	10000	3333	33%

Les dirigeants rencontrés sont du type "*convaincu pratiquant*". Du seul fait d'être recommandés signifie qu'ils sont actifs dans leur réseau. De plus, accepter une rencontre portant sur une étude de ce type démontre leur degré d'ouverture. Ces dirigeants sont d'accord pour affirmer qu'ils ne représentent pas la majorité des dirigeants des petites entreprises de l'industrie touristique au Québec.

Généralement, on a tendance à classer les dirigeants des petites entreprises en deux catégories : ceux qui gèrent leurs affaires et ceux qui improvisent. Et on tente souvent de les décrire en établissant une moyenne entre ces deux catégories, ce qui ne représente pas la réalité et qui est peu significatif.

Nous avons donc tenté de préciser davantage notre clientèle cible afin de mieux saisir les caractéristiques et la dimension du marché des "convaincus pratiquants", des dirigeants intéressés.

### III. La situation actuelle

---

La clientèle visée est donc le dirigeant d'une petite entreprise comptant de 5 à 50 employés et étant en activité depuis au moins 5 ans. Il est convaincu que l'amélioration de ses compétences en gestion est un investissement.

#### 1. Des éléments descriptifs

À partir de ce qui précède et de la consultation des dirigeants, on peut avancer que les principaux éléments décrivant la situation d'un dirigeant de petite entreprise en regard de ses compétences en gestion sont les suivants :

1. Le dirigeant d'une petite entreprise possède surtout des qualités d'entrepreneur mais fait aussi preuve de compétences en gestion; il fait appel au gros bon sens, il a le goût du risque calculé;
2. Sa priorité est d'assurer la viabilité, voire la rentabilité, de son entreprise;
3. En haute saison, il est centré sur l'exploitation de son entreprise, au quotidien; il s'intéresse essentiellement à la livraison du service en vue de la satisfaction de la clientèle;
4. Il accorde beaucoup d'importance et de temps aux contacts fréquents avec le personnel plutôt que de documenter la GRH : dossier de personnel, définition de tâches, conditions de travail, etc.;
5. Une fois sa planification effectuée, la préoccupation du dirigeant est orientée vers le court terme et l'immédiat;
6. En basse saison, il prend du temps pour planifier, même de façon non officielle; il prend à l'occasion du recul pour prévoir ce qui vient, surtout au point de vue du développement; il règle tout de même les situations, les problèmes et les crises au fur et à mesure qu'ils se présentent;
7. Un dirigeant sur deux, porte peu d'intérêt ou accorde peu de temps au développement de compétences en gestion car il ne croit pas que cela puisse favoriser une meilleure réussite de l'entreprise, pour le dirigeant, le succès résulte de l'audace et du travail acharné;
8. L'entrepreneur a créé seul son entreprise et il a réussi; malgré tout, il utilise, dans la majorité des cas, des moyens minimums pour améliorer ses compétences. En général, il ne veut rendre de comptes à personne mais il est prêt à recevoir des conseils;

9. Bien que tous les dirigeants perçoivent la formation comme un moyen d'améliorer les opérations, d'accroître la rentabilité et d'assurer la pérennité de l'entreprise, ils utilisent peu d'activités de formation structurées. Les raisons invoquées sont : manque de temps, coût souvent trop élevé et démarche souvent trop longue pour obtenir des résultats. On préfère échanger avec des pairs;
10. Ils perçoivent les façons de faire (outils et formations disponibles sur le marché) comme adaptées à la grande entreprise et non à leur réalité;
11. Selon eux, les outils, les formations et les ressources d'aide à la petite entreprise de services sont peu nombreux, peu connus et peu utilisés;
12. Une fois la phase de démarrage d'entreprise accomplie, l'entreprise étant stabilisée, le dirigeant peut être désireux d'instaurer certaines pratiques de gestion afin de mieux faire face aux nouveaux problèmes qui se présentent dans son entreprise en croissance.

## 2. L'hypothèse de travail

Patricia Pitcher<sup>16</sup> distingue trois types de leaders :

- **L'artiste** est un fonceur capable d'ouvrir de nouveaux chemins. Il est un visionnaire, un stratège. Il est un passionné guidé par son émotion; il fait preuve d'entrepreneurship.
- **L'artisan** fait preuve de sagesse et d'expérience. Il est un gestionnaire « facilitateur » qui permet aux autres de se mettre en valeur. Il est guidé par sa raison et fait preuve de réalisme.
- **Le technocrate** est un handicapé affectif à qui on a laissé trop de pouvoir. Une personne méticuleuse pour laquelle la règle prime sur tout.

Le dirigeant de petite entreprise est un « homme ou femme orchestre » qui fait un peu de tout. Il est avant tout un entrepreneur (artiste), surtout au début, et devient gestionnaire (artisan) avec le temps, même si la gestion est moins formelle et documentée. Dans le cas des entreprises qui sont la propriété de plusieurs personnes (couple, famille, associés), les rôles d'entrepreneur et de gestionnaire sont souvent partagés. Là où il y a un employé à la direction de l'entreprise, on constate que, dans la plupart des cas, le propriétaire est l'artiste et le directeur, l'artisan.

<sup>16</sup> Pitcher, Patricia, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Montréal, Québec Amérique, 1977, 265 pages.

Le propriétaire/exploitant de petite entreprise est avant tout un artiste, ce qui lui permis d'oser démarrer son entreprise pour répondre à ses aspirations. C'est une personne concentrée sur l'exploitation de son entreprise. Il peut être réceptif quand on lui parle de « processus » et pour recevoir des conseils.

Le dirigeant d'une entreprise qui a franchi sa période de démarrage, après environ cinq ans, peut être désireux d'améliorer ses pratiques, ce qui pourrait régler certains problèmes, faciliter les opérations, et favoriser une meilleure rentabilité et une croissance accrue.

Le déclencheur qui l'amènera à s'y intéresser est l'apparition d'une difficulté ou d'un problème récurrent à résoudre avec des conséquences potentielles qu'il juge importantes. S'il est informé de l'existence d'une ressource ou d'un outil auquel il peut faire confiance pour l'aider à solutionner son problème, il sera possiblement motivé à aller plus loin.

Mais, en tout premier lieu, il doit être disposé à demander de l'aide ou à s'intéresser à des offres de services. Il n'est pas toujours disposé à demander de l'aide, habitué à tout régler par lui-même et ayant de la difficulté à avouer un problème. Il semble que cela puisse être plus facile pour lui de le faire d'une façon informelle avec des pairs du même secteur, qui ont les mêmes préoccupations et dont l'entreprise est de même taille.

Pour améliorer la gestion de son entreprise, trois choix se présentent à lui, soit :

1. **développer chez lui des compétences de gestion** (artisan) sur certains aspects de ses tâches (*faire*); tous les dirigeants rencontrés disent qu'ils doivent maîtriser les compétences avant de les déléguer;
2. **déléguer certaines tâches à un employé** qui a des caractéristiques d'artisan (*faire-faire*); mais il y a peu de délégation aux employés qui sont attirés essentiellement au service et qui ne travaillent pas d'une façon permanente, sans compter la problématique, qui peut être importante, de rotation de personnel; de plus, on n'a pas toujours les moyens d'ajuster la rémunération à de nouvelles responsabilités;
3. **se référer à un artisan externe** pour solutionner une difficulté qu'il veut régler (*faire-avec* à l'aide d'un « coach » ou *faire-faire* par un consultant expert); mais le dirigeant n'a pas toujours les moyens de s'adresser à une ressource externe.

Ces trois choix ne sont pas exclusifs. Chaque choix est aussi valable selon les besoins et la situation de chacun. À noter qu'en aucune façon il est question de faire agir le dirigeant comme un technocrate ou de lui suggérer d'en consulter un.

#### IV. La situation souhaitée

---

Nous postulons que la situation souhaitée prend sa source première dans les **meilleures pratiques de gestion**. Ainsi, le dirigeant qui mettrait en œuvre des meilleures pratiques de gestion reconnues démontrerait une maîtrise certaine des principales habiletés de gestion.

Finalement, la situation idéale serait l'application de l'ensemble des **normes de compétences** que l'on retrouve dans les « lignes directrices professionnelles nationales pour l'industrie canadienne du tourisme pour le propriétaire/exploitant de petite entreprise ».

##### 1. Les meilleures pratiques de gestion<sup>17</sup>

Compte tenu de la situation des dirigeants de petites entreprises et après consultation de titulaires de ce poste, nous énumérons ici quelques énoncés d'ordre général constituant les meilleures pratiques de gestion d'un dirigeant de petite entreprise.

---

<sup>17</sup> Inspiré de la norme de compétences nationales du propriétaire/exploitant de petite entreprise, CCRHT.

## A. PROFESSIONNALISME

- **Travailler en réseau avec des collègues (par l'entremise, entre autres, de regroupements ou d'associations);**
- Travailler en collaboration avec des employés, déléguer certaines tâches à des employés;
- Travailler en collaboration avec des fournisseurs, des consultants.

## B. PLANIFICATION

- **Prendre un moment chaque année pour la planification d'entreprise dont la révision du plan d'affaires; le meilleur moment serait après une haute saison et lors de la réception des états financiers annuels (l'analyse permet une meilleure planification);**
- Déterminer et réviser régulièrement les priorités des opérations - formellement ou informellement - soit quotidiennement, hebdomadairement ou encore mensuellement.

## C. FINANCES

- **Établir une prévision budgétaire annuelle et la réviser régulièrement;**
- Posséder s'il y a lieu un outil pour vérifier les liquidités de l'entreprise (ex. : budget de caisse);
- Consulter au besoin son banquier et son comptable.

## D. MARKETING

- **Planifier, mettre en œuvre et contrôler le plan marketing;**
- **Solliciter des commentaires de la clientèle, notamment sur la satisfaction des produits et services.**

## E. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **S'assurer d'embaucher la bonne personne pour le bon poste, surtout pour le personnel régulier, viser à ce que les compétences des employés soient complémentaires;**
- **Favoriser le maintien des effectifs (motivation, conditions de travail, reconnaissance, etc.);**
- **Faire souvent le point avec chaque employé;**

- Miser sur l'amélioration des compétences de la ressource première de l'entreprise qui est le personnel;
- Instaurer de bonnes pratiques de gestion, soit en développant des compétences, soit en déléguant ou en travaillant en collaboration avec des membres du personnel ou des ressources externes.

#### F. EXPLOITATION

- **Mettre en place des procédures simples de contrôle et bien clarifier les tâches des employés afin de passer plus de temps avec le personnel et la clientèle, en haute saison.**

#### G. VENTES ET SERVICES

- **S'assurer de la bonne mise en place de techniques de vente pour attirer le client potentiel, particulièrement au niveau de la réception téléphonique.**
- **Une fois le client sur place, impliquer tout le personnel pour bien concilier vente et services et afin que tous travaillent ensemble en vue de « surprendre et séduire » le client.**

**Note :** les énoncés inscrits en caractères gras sont les plus souvent retenus par les dirigeants consultés.

## 2. Les compétences d'un dirigeant d'une petite entreprise

**Idéalement, le dirigeant devrait mettre en pratique l'ensemble des habiletés contenues dans la norme de compétences propriétaire/dirigeant de petite entreprise.**

Le *CQRHT* est partenaire avec le *Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)* pour la production et la diffusion de normes nationales canadiennes relatives à différentes fonctions de travail. **La première valeur de ces normes est qu'elles ont été élaborées « par et pour » l'industrie.**

**Les normes sont des énoncés qui décrivent les connaissances et les habiletés nécessaires à la compétence professionnelle d'une personne pour une fonction de travail donnée.** Ces normes de compétences ont été établies par des professionnels de l'industrie touristique provenant du Canada entier. Le *CQRHT* adhère à ces normes qui correspondent aux exigences de l'industrie.

Parmi les nombreuses utilités des normes, mentionnons que :

- les normes contribuent au développement d'une élite professionnelle, ce qui a un impact sur la productivité et la fidélisation du personnel;

- les normes rehaussent l'image professionnelle auprès du public;
- les normes sont le fondement de la reconnaissance professionnelle.

Il existe des manuels de formation et des guides du formateur qui sont des outils de soutien à l'apprentissage des normes.

On peut télécharger gratuitement les normes de compétences nationales *emerit* sur le site du CQRHT : [www.cqrht.qc.ca](http://www.cqrht.qc.ca).

Il existe une **norme<sup>18</sup> de compétences concernant le dirigeant d'une petite entreprise** (propriétaire/exploitant, gérant ou directeur).<sup>19</sup> En voici la préface et l'introduction.

### **Préface**

*« Le présent document a été réalisé pour servir de guide aux propriétaires/exploitants de petites entreprises. Dans sa totalité et au premier abord, son contenu peut sembler impressionnant. Ne vous laissez pas intimider. Comme l'a remarqué un des membres du Comité, " tous les domaines couverts dans le guide sont importants, mais personne ne peut prétendre les maîtriser parfaitement. Posez des questions, demandez de l'aide et essayez de nouvelles idées. " Les propriétaires/exploitants qui ont participé à la réalisation du guide suggèrent qu'il serve d'ouvrage de référence à consulter selon les besoins. Tous les domaines sont importants, mais à des degrés divers, selon l'étape du cycle de vie où se trouve votre entreprise. Il est également possible que certains propriétaires/exploitants choisissent de confier une partie des tâches à quelqu'un d'autre. Dans ce cas, le guide peut servir à évaluer les compétences de la personne engagée. Tous les intervenants qui ont participé à l'élaboration du document espèrent qu'il vous aidera à exceller dans l'exploitation de votre entreprise.*

### **Introduction**

*« En 1993, à la demande de ses membres, le Comité d'organisation des conseils sectoriels a conclu un accord avec Développement des ressources humaines Canada en vue d'effectuer l'analyse de la fonction de propriétaire/exploitant de petite entreprise. Il s'agissait de déterminer le savoir, les habiletés et les meilleures pratiques de la profession. Cette initiative visait quatre objectifs principaux :*

- ***En tout premier lieu, un guide de compétences, ou un manuel de normes professionnelles, servirait de référence pour dispenser une éducation ou une formation adaptée, grâce aux programmes existants ou à l'élaboration de nouveau matériel.***

<sup>18</sup> Certains manuels sont caractérisés sous le vocable « normes » et d'autres comme des « lignes directrices ». Pour faciliter la lecture, nous emploierons le terme *norme* dans le texte.

<sup>19</sup> CQRHT. *Propriétaire/exploitant de petite entreprise. Lignes directrices professionnelles nationales pour l'industrie canadienne du tourisme*. CQRHT, janvier 1999.

• *Deuxièmement, le guide fournirait aux propriétaires/exploitants de petites entreprises une norme permettant d'évaluer leurs atouts et leurs lacunes, de rechercher des expériences de formation et de développement et ce, en vue d'améliorer la gestion de leurs activités, de rentabiliser leur entreprise et de créer des emplois.*

• *Le troisième objectif du Comité d'organisation était de fournir aux propriétaires/exploitants de petites entreprises un outil permettant d'évaluer les services dispensés par les organismes de formation des secteurs privés et publics, afin de tirer le meilleur parti des fonds investis à cette fin. Par la même occasion, grâce au guide, les organismes de formation seraient eux aussi en mesure de juger de la pertinence des programmes qu'ils dispensent.*

• *Enfin, le Comité d'organisation souhaitait établir un cadre de référence qui permettrait aux établissements d'enseignement d'évaluer et de reconnaître le savoir déjà acquis par les propriétaires/exploitants de petites entreprises. Ainsi, ces derniers pourraient profiter concrètement de leurs acquis et obtenir une réduction ou une élimination des efforts et du temps parfois considérables qu'exige l'obtention de certificats ou de diplômes.*

*Les membres du groupe de travail qui ont présidé à l'élaboration de cet ouvrage estiment avoir réalisé ces quatre objectifs. La publication du guide marque la réalisation d'un processus en plusieurs phases qui dure depuis cinq années. Durant cette période, plusieurs centaines de propriétaires/exploitants ont participé à l'élaboration du guide. Le présent document est le fruit de leur expérience et d'une sagesse durement acquises. Ce guide ne peut garantir le succès d'un propriétaire/exploitant de PME, nous le savons. Nous espérons cependant qu'au fil des ans, il contribuera à améliorer les pratiques de gestion de milliers de propriétaires/exploitants. Dans la mesure où le guide sera utilisé et où de nombreuses personnes tireront avantage de son contenu, les efforts des bénévoles qui ont permis la réalisation de ce projet auront été amplement récompensés. »*

## 2.1 La description de la fonction de travail

On retrouve sur le site Internet du CQRHT, une description des tâches du *Dirigeant de petite et moyenne entreprise (PME) touristique*<sup>20</sup> que nous présentons ci-après.

---

<sup>20</sup> <http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/commun/taches/secteurs/contenu/pmetouristique.jsp>

# Dirigeant d'une petite entreprise

## DESCRIPTION DE LA FONCTION DE TRAVAIL

Un dirigeant d'une petite entreprise touristique est un dirigeant qui planifie, organise, dirige et contrôle toutes les activités d'une entreprise touristique, pour le compte d'un propriétaire ou pour son propre compte, afin d'offrir des services ou des produits de qualité à la clientèle et d'assurer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

<b>Aperçu</b>	<p>Un dirigeant de petite ou moyenne entreprise (PME) touristique est un gestionnaire qui planifie, organise, dirige et contrôle toutes les activités d'une entreprise touristique, pour le compte d'un propriétaire ou pour son propre compte, afin d'offrir des services ou des produits de qualité à la clientèle et d'assurer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.</p> <p>On peut retrouver cette fonction de travail dans tous les secteurs de l'industrie touristique, dans des types d'entreprises très variés.</p>
<b>Principales tâches<sup>21</sup></b>	<p><b>PLANIFICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planifier et suivre le plan d'entreprise</li></ul> <p><b>FINANCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Élaborer et exécuter le budget</li><li>• Surveiller la comptabilité</li></ul> <p><b>MARKETING</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Préparer un plan marketing</li><li>• Utiliser des activités promotionnelles</li><li>• Effectuer des activités de relations publiques</li></ul> <p><b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planifier le besoin en ressources humaines</li><li>• Établir une politique salariale</li><li>• Recruter et embaucher le personnel</li><li>• Former le personnel</li><li>• Gérer le rendement du personnel</li><li>• Renvoyer/licencier des employés</li><li>• Traiter les démissions</li></ul>

<sup>21</sup> Pour plus d'informations, on peut consulter les Lignes directrices Propriétaire/exploitant de petite entreprise sur le site du CQRHT : [http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/commun/normes/contenu/normes\\_SBO.jsp](http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/commun/normes/contenu/normes_SBO.jsp) . À noter que les tâches sont présentées dans l'ordre qu'elles apparaissent dans la norme et non par ordre de priorité.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les dossiers du personnel</li> </ul> <p>EXPLOITATION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les activités de bureau</li> <li>• Gérer les risques</li> <li>• Gérer les produits et les services (stocks)</li> <li>• Gérer les projets</li> </ul> <p>VENTES ET SERVICE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviser le personnel</li> <li>• Maintenir une image de marque positive</li> <li>• Assurer la supervision en matière de produits et services</li> <li>• Gérer les produits et les services</li> <li>• Interagir avec la clientèle</li> <li>• Superviser les activités d'exploitation</li> </ul>
<p><b>Conditions de travail</b></p>	<p>Travail à horaire variable (le directeur peut être appelé en tout temps). Travail qui peut s'effectuer sous pression. Fonction impliquant souvent de longues heures de travail et exigeant de travailler les soirs, les fins de semaine ou les jours fériés.</p> <p>Comme toute autre fonction de travail dans l'industrie touristique, la rémunération varie en fonction de plusieurs facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relatifs à l'employé (expérience de travail préalable, scolarité et formation, etc.);</li> <li>• relatifs à l'entreprise (taille, localisation, niveau de qualité, appartenance à une chaîne, présence d'un syndicat, saisonnalité des opérations, etc.);</li> <li>• relatifs à l'emploi comme tel (horaires, commissions, autres avantages non pécuniaires, etc.)</li> </ul>
<p><b>Compétences et qualifications</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes pour la gestion des ressources humaines (gestion des équipes de travail, gestion des conflits, etc.)</li> <li>• Aptitudes pour la vente, le marketing et la négociation</li> <li>• Aptitudes pour le service à la clientèle</li> <li>• Attitudes et comportement professionnels (aptitudes pour le travail d'équipe, autonomie, dynamisme, entregent, honnêteté, polyvalence, sens de l'initiative, sens de l'organisation, etc.)</li> <li>• Au Québec, connaissance du français et de l'anglais. La maîtrise d'autres langues constitue un atout</li> <li>• Connaissance des normes du travail, des principes de base en santé et sécurité au travail et des règles d'hygiène et de salubrité</li> <li>• Connaissance des principes de gestion et des systèmes informatiques pertinents</li> <li>• Excellente connaissance du secteur d'activité touristique et des besoins de la clientèle</li> <li>• Habiletés pour la communication écrite et verbale</li> <li>• Leadership et capacité de prise de décisions</li> <li>• Tolérance au stress</li> </ul>

<b>Programmes de formation possible</b>	<p><a href="#">DEC en techniques de tourisme</a> (mise en valeur de produits touristiques)  <a href="#">DEC en techniques de gestion hôtelière</a>  <a href="#">DEC en techniques de gestion des services alimentaires et de la restauration</a>  <a href="#">Baccalauréat en administration des affaires, spécialisation en gestion du tourisme et de l'hôtellerie</a></p> <p>De plus, il existe une norme nationale de compétence pour cette fonction de travail (voir Références).</p>
<b>Expérience</b>	<p>Une expérience en gestion est nécessaire pour exercer cette profession. Une expérience et une excellente connaissance du secteur de l'industrie touristique dans lequel l'entreprise œuvre constituent des atouts.</p>
<b>Perspectives d'emploi</b>	<p>Supérieures à la moyenne</p>
<b>Possibilités de carrière</b>	<p>Tout autre poste de gestion dans une entreprise de plus grande envergure</p>
<b>Références</b>	<p><b>Code CNP</b> : 0015002 — Gestionnaire d'entreprise touristique.  <b><a href="#">Normes de compétence nationales du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)</a></b> : Propriétaire/exploitant de petite entreprise</p>

Source :

<http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/commun/taches/secteurs/contenu/pmetouristique.jsp>

## 2.2 Les besoins d'amélioration de compétences

Nous avons demandé aux dirigeants d'accorder une priorité aux principales tâches qu'ils ont à accomplir et de déterminer les tâches qui pourraient faire l'objet d'une délégation ou d'une collaboration à l'interne ou à l'externe. Nous en présentons les résultats et une courte analyse.

Afin de mieux percevoir les besoins d'amélioration de compétences des dirigeants, nous rappelons ceux identifiés dans différentes sources dont les études de Plan de développement des ressources humaines (PDRH) actuellement en cours dans différentes régions. **Les besoins de formation qui semblent faire consensus concernent le recrutement et la rétention de personnel.**

**Nous pouvons constater que les besoins d'amélioration des compétences sont variés et spécifiques à chacun des dirigeants et qu'ils touchent les différents aspects de la fonction de travail.**

**Dirigeant de petite entreprise  
Grille d'analyse des principales tâches**

**RÉSULTATS DE LA CONSULTATION DE DIRIGEANTS, octobre-novembre 2004**

**Dirigeant de petite entreprise  
Grille d'analyse des principales tâches**

Nom : \_\_\_\_\_  
Entreprise : \_\_\_\_\_

PRIORITÉS	
4	= tâche essentielle
3	= tâche importante
2	= tâche d'importance limitée
1	= tâche peu utilisée

			Priorités				Délégation ou collaboration		Notes
			4	3	2	1	int	ext	
	<b>TÂCHES</b>								
	<b>EXPLOITATION</b>								
1	Surveiller les activités de bureau	1		3,0			23 %		
2	Rédiger et mettre en place des politiques et procédures	2		3,3			38 %	8 %	
3	Appliquer des politiques administratives et comptables : avantages sociaux, encaisse, comptes clients, comptes fournisseurs, dépôts, etc.	3		3,2			31 %	15 %	
4	Travailler avec l'institution financière et le comptable	4		3,2			8 %	15 %	
5	Se conformer aux lois et aux assurances	5		<b>3,7</b>			23 %	15 %	
6	Gérer les risques	6		<b>3,5</b>			8 %	8 %	
7	Gérer les produits (stocks) et les services	7		<b>3,7</b>			<b>54 %</b>		
8	Assurer le contrôle de la qualité des produits et services	8		<b>3,8</b>			<b>54 %</b>		
9	Assurer le service à la clientèle	9	<b>4,0</b>				<b>54 %</b>		
10	Gérer et traiter les plaintes de la clientèle	10		<b>3,8</b>			38 %		
	<b>FINANCES</b>								
11	Élaborer et contrôler le budget	11		<b>3,8</b>			23 %	15 %	
12	Surveiller la comptabilité	12		3,2			31 %	8 %	

			Priorités				Délégation ou collaboration		Notes
			4	3	2	1	int	ext	
	<b>TÂCHES</b>								
	<b>MARKETING</b>								
13	Préparer et mettre à jour un plan marketing	13		3,3			15 %	23 %	
14	Utiliser des activités promotionnelles	14		3,4			31 %	23 %	
15	Effectuer des activités de relations publiques	15		3,5			15 %	15 %	
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>								
16	Planifier et mettre à jour le plan des ressources humaines	16			2,9		15 %	8 %	
17	Établir les conditions de travail dont une politique salariale	17		3,2			8 %	15 %	
18	Recruter et embaucher le personnel	18		3,5			54 %		
19	Intégrer et former le personnel	19		3,5			54 %		
20	Établir les horaires de travail	20		3,3			54 %		
21	Superviser le personnel	21		3,5			69 %		
22	Évaluer le rendement du personnel	22		3,1			54 %		
23	Renvoyer/licencier des employés	23		3,2			31 %		
24	Tenir les dossiers du personnel	24			2,7		54 %		
	<b>PLANIFICATION</b>								
25	Planifier et suivre le plan d'affaires	25		3,2			15 %	15 %	

## **ANALYSE DES RÉSULTATS**

### **Les tâches**

On peut constater qu'à peu près toutes les tâches présentées sont assez importantes pour le dirigeant d'une petite entreprise quoique plusieurs mentionnent qu'elles sont souvent réalisées d'une façon informelle et non documentée.

Les tâches les plus importantes dans l'ordre sont :

1. Assurer le service à la clientèle;
2. Élaborer et contrôler le budget;
3. Assurer le contrôle de la qualité des produits et des services;
4. Gérer les produits (stocks) et les services;
5. Gérer et traiter les plaintes de la clientèle.

Les tâches les moins importantes sont :

1. Tenir les dossiers du personnel;
2. Planifier et mettre à jour le plan des ressources humaines.

### **La délégation/collaboration**

La délégation de tâches à l'interne ou la collaboration sont beaucoup plus utilisées que celles à l'externe surtout parce que les entreprises n'ont pas les moyens d'embaucher des consultants. Notons que les directeurs délèguent davantage que les propriétaires/exploitants.

À l'interne, les tâches qui sont le plus déléguées ou auxquelles des employés collaborent sont, dans l'ordre :

#### **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

1. superviser le personnel;
2. recruter et embaucher le personnel;
3. intégrer et former le personnel;
4. établir des horaires de travail;
5. évaluer le rendement du personnel;
6. tenir les dossiers du personnel.

#### **EXPLOITATION**

7. assurer le service à la clientèle;
8. gérer les produits (stocks) et les services;
9. assurer le contrôle de la qualité des produits et des services;
10. gérer et traiter les plaintes;
11. rédiger et mettre en place des politiques et de des procédures.

Il y a très peu d'implication du personnel au niveau des finances, du marketing et de la planification de l'entreprise.

À l'externe, il y a surtout collaboration en ce qui concerne le plan marketing.

## **2.3 Autres sources d'identification de besoins d'amélioration de compétences**

### **2.3.1 Les besoins de formation en gestion**

Une étude menée en 1997<sup>22</sup> démontre que les dirigeants de PME aimeraient améliorer leurs compétences sur les sujets suivants qui touchent en grande partie les domaines Ventes et marketing :

- Fidéliser la clientèle;
- Vendre ses produits et services;
- Évaluer la satisfaction de la clientèle;
- Placement publicitaire;
- Anglais, langue seconde.

### **2.3.2 L'enquête sur les pratiques de formation**

Les thématiques les plus appréciées pour la formation des dirigeants en 2002 ont été les suivantes<sup>23</sup> :

- Gestion du personnel 62 %;
- Gestion des opérations 14 %;
- Gestion financière 19 %;
- Gestion, vente et marketing 38 %;
- Compétences de base 25 %;
- Compétences spécifiques 29 %;
- Autres 11 %.

### **2.3.3 Les besoins de formation dans les PDRH**

Nous présentons ci-après les principales difficultés rencontrées en gestion des ressources humaines selon les enquêtes réalisées dans le cadre de l'élaboration des PDRH en région.

---

<sup>22</sup> CQRHT, *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique au Québec*, Rapport de l'enquête, avril 1997, 47 pages.

<sup>23</sup> CQRHT, *Enquête sur les pratiques de formation des PME de l'industrie touristique*, Par Société BPS, 28 avril 2003.

### Laurentides<sup>24</sup>

- recrutement;
- roulement de personnel;
- compétences des employés;
- motivation du personnel;
- gestion du rendement;
- organisation du travail.

### Centre-du-Québec<sup>25</sup>

- recrutement;
- rétention du personnel;
- compétences des employés.

### Charlevoix<sup>26</sup>

- recrutement de personnel compétent;
- roulement de personnel;
- motivation du personnel;
- vieillissement de la main-d'œuvre.

### Îles-de-la-Madeleine<sup>27</sup>

- recrutement de personnel qualifié;
- rétention de saison en saison;
- manque de compétence;
- motivation.

### Duplessis<sup>28</sup>

- recrutement de personnel qualifié;
- rétention de saison en saison;
- compétences;
- motivation.

---

<sup>24</sup> F.G.C. Conseil inc., *Plan de développement des ressources humaines pour l'industrie touristique des Laurentides*, avril 2004.

<sup>25</sup> F.G.C. Conseil inc., *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour l'industrie touristique du Centre-du-Québec*. Rapport final, mars 2005.

<sup>26</sup> Groupe Mission, *Plan de développement des ressources humaines en tourisme de Charlevoix*. Partie I Diagnostic, avril 2004; Partie II PDRH, juillet 2004.

<sup>27</sup> Société Conseil BPS et Consultants Guylaine Vachon, *Plan de développement des ressources humaines, Tourisme Îles de la Madeleine*, rapport final, 15 novembre 2004.

<sup>28</sup> Société Conseil BPS et Consultants Guylaine Vachon, *Plan de développement des ressources humaines, Association touristique de Duplessis*, rapport final, 15 octobre 2004.

### 2.3.4 Les besoins de formation du secteur restauration

Les intérêts que portent les gestionnaires du secteur de la restauration sur des formations suggérées sont, par ordre de priorité, les suivants<sup>29</sup> :

- outils marketing;
- motivation, mobilisation et reconnaissance du personnel;
- recrutement, sélection et embauche du personnel;
- gestion de cuisine;
- « coaching » et encadrement des employés;
- analyse et contrôle des coûts;
- tendances en restauration.

### 2.3.5 Les besoins de formation du secteur camping<sup>30</sup>

- gestion comptable (11 %);
- « coaching », encadrement des employés (6 %);
- outils marketing, promotion, publicité (6 %);
- gestion budgétaire (6 %).

---

<sup>29</sup> CQRHT et ARQ, *Étude des besoins de formation du secteur de la restauration*, Par Société BPS, 5 avril 2002.

<sup>30</sup> Camping Québec et CQRHT, *Étude des besoins de formation du secteur camping* Par Société Conseil PBS, 26 novembre 2004.

## V. OUTILS ET INTERVENTION

---

Quels sont les meilleurs moyens pour soutenir l'amélioration des compétences d'un dirigeant d'une petite entreprise touristique?

### 1. Des moyens retenus pour l'amélioration des compétences

#### 1.1 Les recommandations d'actions au CQRHT

Le *Diagnostic des ressources humaines en tourisme*<sup>31</sup> trace des indications de planification 2004-2009 à prendre en compte par le *CQRHT*. Nous rappelons ci-après quelques recommandations qui ont été formulées pouvant être relatives à la gestion de petites entreprises.

On y avance deux enjeux qui demeurent d'actualité : le développement lié à la culture ressources humaines dans les entreprises touristiques et l'encouragement des mesures régionales visant à soutenir les entreprises.

« La priorité du *CQRHT* et des partenaires devrait indéniablement être d'engager les gestionnaires d'entreprises touristiques dans un virage ressources humaines comme préalable à la résolution des problématiques de ce secteur, mais également comme garantie de viabilité et de durabilité de l'industrie ».

#### Orientations

- Poursuivre le travail de **sensibilisation** des gestionnaires soucieux d'améliorer leur performance et celle de l'entreprise, en ce qui concerne **l'importance de bonnes pratiques de gestion et de compétences en GRH**, afin de développer concrètement :
  - **de bonnes pratiques de gestion comme préalable et cadre de référence à de bonnes pratiques de GRH;**
  - une culture organisationnelle en GRH dans toutes les entreprises;
  - un réel engagement à l'égard de la GRH.
- Stimuler la fréquentation de son **site Internet comme guichet unique de référence** en matière de GRH en tourisme.
- **Travailler en étroite collaboration avec les associations et les regroupements** afin de soutenir les entreprises ciblées dans leur démarche d'acquisition et de

---

<sup>31</sup> CQRHT, *Diagnostic des ressources humaines en tourisme, horizon 2004-2009*, par la Société Conseil BPS inc. Sommaire, novembre 2004, 23 pages.

développement de compétences de gestion et de RH et ce, dans une perspective globale et stratégique de développement et de croissance de l'ensemble de l'industrie.

- Appuyer les efforts des gestionnaires visant à maintenir ou rehausser la qualité dans les mécanismes de prestation de services, notamment en adoptant une vision stratégique et des pratiques de GRH opérationnelles : accueil et service à la clientèle, recrutement et sélection de personnel, organisation du travail, encadrement, formation continue et perfectionnement.
- Demeurer proactif dans la réalisation d'études et de recherches pertinentes, utiles et bénéfiques à l'ensemble de l'industrie touristique en matière de gestion et de RH.

### **Responsabilités réservées au *CQRHT***

- **Soutenir la petite entreprise, regroupée dans une association ou un réseau, en lui donnant accès à des modèles et à des procédures de gestion et RH adaptés à ses besoins et à sa réalité**, notamment par la diffusion et l'augmentation de la notoriété de la trousse RH;
- **Inventorier et diffuser les pratiques gagnantes de gestion et RH dans l'ensemble de l'industrie :**
  - modèles et expériences concluantes comme pistes de solutions à la pénurie de main-d'œuvre et à la saisonnalité;
  - mesures de satisfaction de la main-d'œuvre et impact sur la performance de l'entreprise;
  - processus de sélection et d'embauche;
  - processus de stabilisation de l'emploi;
  - politiques d'intéressement à l'emploi en tourisme;
  - etc.

### **Rôle consultatif ou participatif du *CQRHT***

- **Appuyer la création de regroupements et de réseaux de gestionnaires sur une base volontaire** pour favoriser le développement de procédures et méthodes répondant spécifiquement à leurs besoins en gestion et ce, particulièrement en GRH.

### **Actions spécifiques du plan d'action**

- Documenter les indices de croissance et de changement dans les pratiques GRH en tourisme par **l'établissement d'un tableau de bord** qui :
  - constituera un baromètre de la situation, sous l'angle quantitatif mais aussi qualitatif, en donnant accès aux **indicateurs de performance** pertinents à

l'industrie dans son ensemble mais aussi, qui servira les entreprises et les gestionnaires afin de suivre l'ensemble des facteurs d'influence :

- au niveau des pratiques de gestion et des modalités de planification et d'organisation corporative : planification stratégique, marketing, finance, gestion des opérations, etc.;
  - au niveau de l'entreprise : taille, masse salariale, cycle de vie, taux de croissance, conditions de travail, profil de la main-d'œuvre, responsabilités GRH, planification des besoins, priorités d'intervention en GRH, incidence des procédés de sélection et d'accueil-intégration, taux de roulement du personnel en précisant selon les niveaux d'emploi, budget de formation et pratiques, indice de satisfaction perçue des employés;
  - au niveau des employés (les deux premiers niveaux étant préalables à celui-ci) : indice de satisfaction au travail, mesure de correspondance entre les attentes et la réalité de travail, sources de satisfaction au travail, sources d'insatisfaction au travail;
  - et s'inscrira dans une approche de balisage comparatif « **Benchmarking** » intersectorielle, régionale et entrepreneuriale en tourisme mais idéalement, avec un secteur « ayant des réalités similaires » comme le secteur du commerce de détail, pour permettre de faire des comparaisons autres qu'en « circuit fermé ».
- En collaboration et en partenariat avec d'autres comités sectoriels de main-d'œuvre ayant des problématiques similaires au tourisme, **faire des représentations auprès de la CPMT** en vue de réaliser le premier colloque GRH spécifique à la PME en privilégiant une vitrine axée sur l'industrie du tourisme afin de répondre aux besoins exprimés par les gestionnaires concernant les moments d'échanges et de réflexions sur les pratiques gagnantes et les outils disponibles;
  - **Développer et diffuser des outils (par exemples : VidéoClip et CDROM) promotionnels visant à sensibiliser les entreprises à l'importance d'adopter de bonnes pratiques de gestion, notamment en GRH et à les engager concrètement dans un processus de développement et de mise en place de mécanismes visant à :**
    - séduire la relève et à diversifier le profil de la main-d'œuvre pour « défragiliser » l'industrie : les jeunes, les 55 ans + et les immigrants;
    - adapter les profils d'embauche et de compétences aux réalités d'aujourd'hui, en misant sur le perfectionnement et la polyvalence des métiers;
    - valoriser le personnel et adopter de nouvelles pratiques de GRH;
    - se doter d'indicateurs de performance génériques en gestion et en GRH pour documenter et valider l'impact des changements de pratiques et des essais pilotes;
    - développer et mettre en place un système d'attestations RH, par l'attribution d'un sceau de qualité et d'engagement RH, visant à augmenter la compétitivité de l'industrie touristique face aux autres secteurs économiques. Ce système d'attestations pourrait reconnaître et certifier les bonnes pratiques des

entreprises, des gestionnaires et les initiatives et innovations des employés, par exemple, en mettant l'accent sur :

- QUALITÉ RH : initiatives et mesures visant l'amélioration des compétences, les nouvelles pratiques, les indices de satisfaction, etc.;
  - FOCUS RH (ex. : programme d'accueil et d'intégration spécifique pour les jeunes, les 55 + ou les immigrants, efforts déployés pour la formation et la mobilité du personnel, monitorat en entreprise, activités de recrutement ciblées, etc...).
- Analyser les besoins des gestionnaires en matière de compétences à développer.
  - Développer un projet pilote de groupes de gestionnaires semi-autonomes, telle une **communauté de pratiques en gestion**, de façon à travailler au développement de nouvelles procédures, à les mesurer et à diffuser les résultats ou les ajustements nécessaires pour l'ensemble des entreprises intéressées et membres d'un **Club de gestion en tourisme**. Ce club pourrait aussi servir de groupe de parrainage comme base de valorisation et de transfert des compétences en gestion;
  - Développer une mesure spécifique de soutien au processus de recrutement et aux méthodes utilisées par les entreprises :
    - en continuant à promouvoir et donner accès au portail d'*Emploi-Québec* comme outil de placement;
    - en documentant et en faisant connaître les différents outils de recrutement de personnel et en faisant valoir les avantages et les contraintes de chacun selon le contexte et le profil de candidat recherché;
    - en développant une banque de diplômés, tous niveaux et métiers confondus, pour donner accès à un lieu d'échanges et de réseautage;
  - Développer un projet pilote de « **communautés d'apprentissage** de la main-d'oeuvre » dans trois régions ciblées et pour des fonctions ciblées, afin de favoriser et de soutenir les actions de formation et de perfectionnement ayant pour finalité le transfert des compétences et l'autonomie de formation des entreprises et des milieux;
  - Réaliser une étude de segmentation d'entreprises touristiques afin de dégager les groupes de travail avec lesquels devra interagir le *CQRHT* et ses partenaires : connaître leurs pratiques mais aussi leurs profils et leurs attentes face au *CQRHT*.

En terminant, il est opportun de mentionner que le *CQRHT* aura un rôle essentiel et crucial à jouer aux cours des prochaines années, et plus particulièrement au niveau :

- Des outils et des modèles de perfectionnement et de formation continue en entreprise;

- Des actions visant à sensibiliser l'industrie touristique quant à l'urgence d'agir au niveau de la GRH, notamment en raison de la compétitivité avec les autres secteurs économiques;
- Des mécanismes de valorisation et de motivation du personnel actuel et potentiel en tourisme, afin de mettre en valeur la spécificité du tourisme : la passion de l'action et des gens;
- Des efforts de sensibilisation pour le développement et la mise en place de procédures d'embauche et de rétention de personnel;
- Des moyens pour soutenir le développement des compétences en gestion d'entreprise, en tant que facteur déterminant de la viabilité économique du secteur touristique mais également, comme préalable à l'éclosion d'une culture RH dans les entreprises touristiques.

Le défi du *CQRHT* mais également de l'industrie sera de soutenir l'adoption de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises de toutes tailles, mais également de mettre les RH à l'ordre du jour des entreprises de l'industrie, en les engageant dans un processus de changement de culture et d'adoption de nouvelles pratiques simples et efficaces, notamment en matière de recrutement, d'organisation du travail et de valorisation.

## 1.2 Les *PDRH (Plan de développement des ressources humaines)*

Le *CQRHT* apporte son soutien à quelques régions pour la réalisation d'un *Plan de développement des ressources humaines (PDRH)*. Voici quelques constats - relatifs à la GRH - tirés de divers rapports disponibles à ce jour.

Dans plusieurs régions, on note que « dans la très grande majorité des entreprises répondantes, ce sont les propriétaires ou les directeurs généraux, parfois aidés de leurs responsables de services, qui assument les fonctions de gestion des ressources humaines à travers les autres responsabilités de gestion qui leur incombent et les impératifs des opérations quotidiennes... Cette situation s'explique aisément par la taille des entreprises et le nombre réduit d'employés. **Il n'est donc pas surprenant de constater que la gestion des ressources humaines est très peu formalisée et que les pratiques en ce domaine sont encore peu développées.** »

En ressources humaines, il est peu fréquent que la solution à une problématique ne consiste qu'à améliorer une seule pratique de gestion ou encore qu'à intervenir sur une seule difficulté. Il y a toujours interactions très étroites entre chacune des actions possibles.

Ce constat au niveau de la gestion des ressources humaines s'applique également à la gestion en général. Les tâches d'un dirigeant d'une petite entreprise constituent un système interrelié; mieux vaut que quelques-unes ne soient pas mises de côté.

« L'enquête régionale a fait ressortir des faiblesses importantes en matière de gestion des ressources humaines. Encore bien peu d'entreprises se sont structurées adéquatement pour assumer correctement la fonction ressources humaines. Plusieurs gestionnaires ne possèdent pas de rudiment de base en la matière et se montrent peu intéressés à développer leurs connaissances et expertise. Enfin, bien que quelques entreprises aient mis en place des politiques, procédures et outils de gestion, la majorité n'en ont pas ou alors très peu. »

On observe que « les séminaires de gestion offerts en région fonctionnent bien en général mais l'industrie touristique est moins présente. Ce qui fonctionne le plus sont les programmes courts. On remarque un essoufflement pour les programmes longs. De façon générale, les formations subventionnées *par Emploi-Québec* ont plus de chances de démarrer que toute autre. La demande de formation ne vient pas des entreprises, les formations sont alors perçues comme étant *poussées* par les institutions. »

On constate que **les gestionnaires sont essoufflés**. « Confrontés à des problèmes de recrutement et de rétention de main-d'œuvre, les gestionnaires investissent beaucoup de leur temps à créer une équipe de travail saison après saison. Ouvrant dans de très petites entreprises, ils sont directement impliqués dans les activités quotidiennes et manquent de ressources pour planifier, organiser, diriger et contrôler les opérations. »

« La gestion des ressources humaines est un sujet de préoccupation de plus en plus important pour les gestionnaires contemporains. Il est d'ailleurs de bon ton depuis un certain temps, dans les milieux de gestion, de dire que les ressources humaines constituent la plus grande force ou la plus grande richesse de l'entreprise, spécialement dans le domaine des services, telle l'industrie touristique. Toutefois, les gestes concrets des dirigeants ne reflètent pas toujours le discours qu'ils tiennent. **On observe une réticence à s'engager dans un processus structuré de GRH faute de temps, de moyens mais aussi de convictions. L'investissement dans les pratiques de GRH constitue un passeport permettant aux entreprises d'améliorer leur performance en ce qui concerne, par exemple, la prestation de service et l'efficacité des opérations.** »

Le *PDRH* doit soutenir le développement touristique de la région, en favorisant de nouvelles pratiques de GRH, capables de créer un environnement de travail qui permette de recruter, de retenir, de développer et d'animer les personnes les plus compétentes. La transformation des façons de faire traditionnelles et le recours à des solutions plus imaginatives et innovatrices représentent la seule voie d'avenir dans le contexte actuel. Les lignes directrices qui ont servi de cadre à la formulation des axes d'intervention et les pistes d'action sont essentiellement :

- développer l'entrepreneuriat en tourisme;

- améliorer les compétences RH mais aussi les compétences en gestion et en exploitation de l'entreprise : nécessité d'accompagner les gestionnaires;
- mettre en valeur des succès : modélisation;
- développer la formation continue et faire connaître ce qui existe;
- développer en priorité les compétences de gestion globales liées à l'industrie touristique et assurer le suivi et la continuité;
- etc. »

### Laurentides<sup>32</sup>

- Mettre sur pied un service spécialisé en GRH pour les employeurs de l'industrie touristique.
  - **Promouvoir et encourager l'utilisation des ressources disponibles** en formation et en GRH
  - **Assurer un « coaching » auprès des gestionnaires** des entreprises touristiques de plus petite taille et agir comme ressource-conseil en GRH (*voire en gestion*).

### Centre-du-Québec<sup>33</sup>

- Offrir un programme régional de formation en tourisme pour les gestionnaires et les propriétaires-dirigeants, dont une **formation sur le management d'une petite entreprise touristique**.

Activités de formation en groupe jumelées à un accompagnement individuel par un formateur ou un « coach » expérimenté.

- Mettre sur pied un ou des **groupes de discussion** réunissant des gestionnaires préoccupés par la saine gestion de leur entreprise :
  - Échanges organisés ou informels sur des expériences vécues ou encore des améliorations en gestion par des entreprises présentant des points communs;
  - Présentations, genre mini-conférences, sur différentes pratiques en gestion par des experts lors de rencontres de type « déjeuner-rencontre »;
  - Possibilités d'entraide lors de difficultés en gestion du personnel ou pour l'amélioration de toutes autres pratiques.
- Sensibiliser les gestionnaires à l'importance stratégique des ressources humaines et aux pratiques RH :

<sup>32</sup> F.G.C. Conseil inc., *Plan de développement des ressources humaines pour l'industrie touristique des Laurentides*, avril 2004.

<sup>33</sup> F.G.C. Conseil inc., *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour l'industrie touristique du Centre-du-Québec*, Rapport final, mars 2005.

- Organisation d'un colloque régional ou par sous-région;
- **Diffusion régulière d'articles sur les RH** à travers un bulletin d'information ou au moyen du courrier électronique. Ces articles pourront aborder les bonnes pratiques de GRH et présenter les expériences et les « bons coups » qui ont été réalisés par des entreprises de la région.
- **Développer et/ou mettre à la disposition des entreprises des outils génériques de GRH (*voir de gestion*)**
  - **Recenser les outils déjà disponibles et déterminer ceux qui devront être développés pour répondre aux besoins des entreprises;**
  - **Faire connaître aux entreprises les outils génériques déjà disponibles,** notamment ceux du *CQRHT* et d'*Emploi-Québec*, et promouvoir leur utilisation (*RE : répertoire des outils de gestion*)

### Charlevoix<sup>34</sup>

On suggère de mettre sur pied une Table de concertation régionale qui aura comme objectifs en particulier de :

- **sensibiliser les gestionnaires à l'utilisation de politiques, programmes et pratiques efficaces et originales de gestion des ressources humaines;**
- développer un portail Internet;
- **développer des programmes et des outils génériques en matière de GRH, adaptés au secteur touristique et à sa réalité,**
  - développer des outils génériques et/ou définir les outils déjà disponibles en matière de GRH;
  - transmettre aux entreprises un coupon d'invitation afin de se procurer les outils génériques (bulletin mensuel, courriels);
  - distribuer les outils (envoi postal sur demande, téléchargement sur un site Internet).
- **diffuser des informations spécifiques à la gestion des ressources humaines et aux programmes mis en œuvre par *Emploi Tourisme Charlevoix*,**
- développer un centre d'organisation et de commercialisation de formations spécifiques : répertorier les formations, information aux entreprises, analyser les besoins de formation et effectuer un suivi.

<sup>34</sup> Groupe Mission, *Plan de développement des ressources humaines en tourisme de Charlevoix*, Partie I Diagnostic, avril 2004; Partie II PDRH, juillet 2004.

## Îles-de-la-Madeleine<sup>35</sup>

On suggère quatre axes de développement du *PDRH* :

- Formation et perfectionnement : favoriser l'acquisition et le développement des compétences qu'imposent les attentes des différentes clientèles touristiques,
  - **Implanter un programme de « coaching » et de mentorat pour les gestionnaires;**
  - **Offrir un programme d'ateliers de formation pour les gestionnaires** (propriétaire et premier niveau de supervision).
- Entrepreneurship et développement des affaires : susciter l'entrepreneurship et soutenir les chefs d'entreprise dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement, afin de créer une offre touristique rentable et adaptée à la culture régionale,
  - analyser la faisabilité et la viabilité de la mise sur pied d'un **Club de gestionnaires en tourisme;**
  - **réaliser des diagnostics d'entreprise, soutenir les entrepreneurs dans le développement de leur entreprise et développer l'entrepreneurship ;**
  - assurer le support logistique et l'animation des activités du Club.
- Valorisation : élaborer et implanter des stratégies de reconnaissance et de valorisation des personnes qui constituent le cœur des entreprises touristiques,
- GRH : **développer et implanter des outils et des moyens pour mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces et adaptées à la réalité des entreprises,**
  - diffuser et implanter une trousse d'outils RG adaptée aux besoins des entreprises;
  - mettre en place un programme de reconnaissance professionnelle des gestionnaires en tourisme par le *CQRHT*.

## Duplessis<sup>36</sup>

On suggère quatre axes de développement du *PDRH* :

- Compétences : favoriser l'acquisition et le développement des compétences imposées par les attentes des différentes clientèles touristiques;
  - analyser la faisabilité et la viabilité de l'implantation d'un concept de **communauté d'apprentissages** sur tout le territoire;

<sup>35</sup> Société Conseil BPS et Consultants Guylaine Vachon, *Plan de développement des ressources humaines, Tourisme Îles de la Madeleine*, rapport final, 15 novembre 2004.

<sup>36</sup> Société Conseil BPS et Consultants Guylaine Vachon, *Plan de développement des ressources humaines, Association touristique de Duplessis*, rapport final, 15 octobre 2004.

- soutenir les gestionnaires par un programme de « coaching »;
- offrir un programme d'ateliers de formation pour les gestionnaires (propriétaire et premier niveau de supervision).
- Entrepreneurship : susciter l'entrepreneuriat et soutenir les chefs d'entreprise dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement afin de créer une offre touristique rentable et adaptée à la culture régionale;
  - analyser la faisabilité et la viabilité de la mise sur pied d'un **Club entrepreneurial en tourisme** dont le mandat sera de créer une dynamique d'échanges, de réseautage, de perfectionnement, de mentorat et d'information;
  - **réaliser des diagnostics d'entreprise, accompagner les entrepreneurs dans le développement de leur entreprise et développer l'entrepreneuriat.**
- Valorisation : élaborer et implanter des stratégies de reconnaissance et de valorisation des personnes qui constituent le cœur des entreprises touristiques;
- GRH : **développer et implanter des outils et des moyens pour mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces et adaptées à la réalité des entreprises;**
  - diffuser et implanter une trousse d'outils RH adaptée aux besoins des entreprises.

### 1.3 Le secteur camping<sup>37</sup>

- Éléments importants dans le choix des activités de perfectionnement :
  - L'expertise du formateur (81 %)
  - Le contenu adapté au secteur d'activité (80 %)
- Éléments importants dans l'organisation des activités de perfectionnement :
  - L'accessibilité du lieu de formation (moins de 50 km à la ronde) (82 %)
  - Un horaire adéquat (80 %)

---

<sup>37</sup> Camping Québec et CQRHT, *Étude des besoins de formation du secteur camping*, Par Société Conseil BPS, 26 novembre 2004.

*« L'essentiel du travail à effectuer par Camping Québec et le CQRHT demeure de convaincre un plus grand nombre d'exploitants de terrains de camping du bien fondé et des retombées positives du perfectionnement pour l'entreprise, les dirigeants et les employés comme facteur d'augmentation de la performance et de réussite. La tâche à accomplir semble davantage se situer au niveau des perceptions et des argumentaires de la valeur ajoutée du perfectionnement pour les entreprises, qu'au niveau de l'offre en tant que tel. »*

Pour Camping Québec, un plan d'action triennal pourrait comprendre les paramètres suivants :

- Développer une **campagne de sensibilisation et de valorisation de la formation et du perfectionnement** en mettant en lumière les avantages et l'apport concret pour les gestionnaires de terrains de camping;
- **Développer, valider et mettre à l'essai, avec un groupe pilote de 10 exploitants** intéressés et motivés, un **programme de formation et de perfectionnement composé de courts ateliers concrets et précis** portant sur les grandes fonctions de gestion mais adaptées à la réalité des exploitants de terrain de camping :
  - La mise à l'essai avec un groupe témoin de 10 exploitants permettrait d'ajuster le programme mais surtout de convaincre l'ensemble des exploitants par la communication **d'indicateurs de rendement** sur les opérations et la gestion des exploitants ayant suivi les ateliers : on parle bien d'ateliers de courte durée et s'inscrivant dans un programme complet et pertinent pour les exploitants de terrain de camping;
- Il est certain que le **programme de reconnaissance** de la fonction « exploitants de terrain de camping » devrait être davantage publicisé auprès des exploitants en mettant en valeur les avantages réels et la flexibilité du programme. À cet égard, il serait opportun de diffuser le témoignage d'exploitants ayant obtenu la reconnaissance professionnelle pour appuyer les efforts de communication et de sensibilisation.
- Il serait important de **diffuser et de promouvoir certaines formations déjà disponibles au CQRHT** puisqu'elles semblent répondre à des besoins : Client +, Moniteur en entreprise, Trousse RH. Toute autre formation touchant le service à la clientèle devrait être offerte.
- Finalement, les entreprises devraient être informées des **programmes disponibles et accessibles à Emploi-Québec concernant le « coaching »** et la réalisation de **diagnostic organisationnel** puisque ces interventions répondent à

un besoin d'accompagnement et d'aide à la prise de décision et à l'organisation globale de l'entreprise.

## En conclusion

Il ressort que les principaux moyens avancés par différentes ressources pour soutenir les dirigeants de petites entreprises dans l'amélioration de leurs compétences en gestion se résument ainsi :

- promouvoir l'importance de bonnes pratiques de gestion et de l'amélioration des compétences en gestion;
- fournir de l'information aux gestionnaires de petites entreprises, notamment par Internet : outils de gestion, pratiques gagnantes, indicateurs de performance, ateliers de formation, etc.;
- développer ou mettre à la disposition des entreprises des outils de gestion génériques;
- offrir un programme d'ateliers de formation pour gestionnaires;
- soutenir les gestionnaires par du « coaching » : diagnostic d'entreprise ou de dirigeant, utilisation d'outils de gestion, suivi à une formation, etc.;
- mettre sur pied des groupes de travail de gestionnaires :
  - communauté d'apprentissage;
  - groupes de discussion;
  - club entrepreneurial;
  - club de gestionnaires;
  - communauté de pratique;
  - etc.

### 1.4 Les suggestions par les intervenants et les experts

Une trentaine d'intervenants et d'experts ont été consultés. Nous présentons ci-après les principaux commentaires reçus qui faisaient l'assentiment de la majorité.

Les dirigeants de petites entreprises touristiques seraient des entrepreneurs plus « individualistes » que ceux des moyennes et grandes entreprises. Ils n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ils se sentent plus en compétition qu'en coopération et ne sont pas à l'aise pour parler de leurs difficultés.

**Le principal problème des dirigeants est le manque de temps et d'argent pour s'investir dans d'autres activités que celles concernant l'exploitation de l'entreprise.** Tous leurs efforts sont dirigés vers la viabilité de leur entreprise. De plus, pour plusieurs, leur présence est essentielle au fonctionnement de l'entreprise. Il leur est difficile de se faire remplacer ou de s'absenter de l'entreprise pour assister à une activité. Ce problème peut même se présenter en basse saison, le dirigeant étant appelé à effectuer plus de tâches en service à la clientèle puisqu'il y a moins d'employés en poste.

Souvent les dirigeants ont démarré l'entreprise sans formation ou expérience en gestion et sans connaître les rouages particuliers du secteur d'activité et de l'industrie touristique. **Ils ont souvent appris sur le tas** tout en réussissant à maintenir leurs entreprises en activité. Ils sont animés par leur passion et fonctionnent davantage à l'instinct avec le gros bon sens qu'avec des processus documentés.

Comme il y a peu de barrières à l'entrée dans le secteur en qui concerne le démarrage de l'entreprise, celle-ci démarre souvent sans plan d'affaires et est généralement sous-financée. Les prêteurs définissant le secteur du tourisme comme un secteur « à risques », les prêts sont effectués sur la valeur personnelle et la crédibilité du dirigeant plutôt que sur celle de son entreprise. C'est pourquoi les entreprises du secteur fonctionnent avec **un taux d'endettement élevé**; les dirigeants souffrent donc constamment d'un sentiment d'insécurité dans un secteur économique important mais précaire et qui est toujours ou presque dépendant du facteur de la saisonnalité. **Toutes les forces du dirigeant sont donc consacrées à la viabilité de son entreprise. Il est peu enclin physiquement et mentalement à se préoccuper d'amélioration des compétences en gestion et de réseautage.**

Afin de bien utiliser les ressources des intervenants, on doit **travailler avec les « convaincus »**, les leaders, ceux qui désirent se responsabiliser et s'impliquer. L'expérience fructueuse de ces entreprises aurait ainsi un impact chez les autres entreprises qui pourraient alors se montrer intéressées à s'investir elles aussi. **Les intervenants devront donc cibler la clientèle et avoir des attentes réalistes en termes de résultats à court terme. On doit bâtir sur ces succès pour avoir des retombées plus probantes à long terme.**

## **L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR**

Il apparaît évident que l'offre de services faite par les intervenants ne rejoint pas suffisamment les entrepreneurs. Une des difficultés des intervenants et des experts est de **convaincre les dirigeants de petites entreprises à participer à des activités visant à améliorer leurs compétences en gestion** (formation, conférence, colloque, etc.). **Il existe vraiment plus un problème de demande de l'entreprise que d'offre de la part des intervenants.** Aussi, faudra-t-il tenter d'agir autrement avec les entreprises et leur offrir davantage d'activités répondant à leurs besoins, leurs attentes et leurs réalités.

Les notions de formation, d'amélioration de compétences en gestion et de développement global ne sont pas « accrocheuses ». Le dirigeant sera plus à l'écoute de termes simples et concrets traitant notamment de rentabilité, productivité, croissance et performance de même que des principaux besoins exprimés dans les PDRH. Ce qui intéresse davantage le dirigeant concerne les aspects financiers et la visibilité de son entreprise.

Plusieurs ont constaté que **l'échange avec des pairs**, le « bouche-à-oreille », a porté davantage leurs fruits pour faire réaliser à des dirigeants les avantages à s'informer et à se former. Ainsi, on aurait avantage à profiter des moments de contacts avec les pairs (atelier lors d'un congrès, conférence, atelier de discussion, etc.) pour briser l'isolement, encourager le réseautage et stimuler l'intérêt.

Une autre façon qui s'avère efficace : **un texte court et simple présentant une « meilleure pratique »** sous forme d'étude de cas ou de profil d'entreprise à partir d'une entreprise à succès et rentable. Ceci aurait encore plus d'impact si l'entreprise choisie faisait l'objet d'une présentation par un pair ou par une personne-ressource ou si elle était transmise au dirigeant à titre de complément à une activité.

L'hypothèse de travail stipule que le déclencheur qui pourrait amener un dirigeant à améliorer ses pratiques de gestion serait **l'apparition d'une difficulté ou d'un problème à résoudre qu'il juge réel et important**. Par contre, mieux vaut travailler en prévention qu'en guérison. Si le problème est trop important, la solution passera davantage dans les mains d'un consultant expert que dans celle d'un « coach » afin de régler le problème au plus tôt. Sans compter que si c'est un problème financier majeur, la viabilité de l'entreprise serait en jeu et la fermeture une éventualité.

Il vaut mieux **présenter des solutions** et des opportunités d'affaires que des besoins et des problèmes. À tout le moins, faut-il avancer une « promesse de solution » ou parler de « problème-solution ».

Il semble évident que **ce qui fonctionne le mieux pour déclencher, recruter ou accompagner le dirigeant est le contact personnel**. Par exemple, pour que le dirigeant puisse effectuer une prise de conscience, définir ses besoins d'amélioration de compétences et choisir des activités pour ce faire, il vaut mieux qu'il soit aidé par une personne-ressource. Une solution serait qu'un « coach » le rencontre et échange avec lui à l'aide d'un outil diagnostique court et simple et qu'il lui suggère des moyens pour solutionner les problèmes identifiés (on croit que la majorité des dirigeants ne souhaitent pas utiliser un outil d'auto-diagnostic de compétences en gestion). L'échange entre les deux protagonistes est plus important que l'outil technique. Il est primordial que le dirigeant ait confiance en cette personne-ressource qu'il connaît déjà ou que celle-ci soit recommandée par un réseau dans lequel il a confiance.

Il serait d'ailleurs des plus opportuns que les dirigeants d'entreprise connaissent ou aient **accès à une ou des personnes-ressources** dans lesquelles ils aient confiance, au moins pour recevoir de **l'information** pertinente permettant de corriger ou d'améliorer leur situation : meilleures pratiques, outils de gestion, formation, conférence, organismes

et personnes-ressources, etc. L'accès à une personne-ressource à distance (téléphone, courriel) pourrait être intéressant pour les régions ressources.

Pour « aller chercher » le dirigeant, on doit **répéter le message et avoir de la constance par différents moyens** : visite en entreprises, « teasers » accrocheurs, courtes informations par différents moyens (conférences, bulletins, journaux, site Internet, communiqués, etc.). Le même message aura plus d'impact s'il est véhiculé par différents intervenants.

Il est certain que des incitatifs (par exemple : formation en gestion conditionnelle à un financement, à un membership, à une promotion privilégiée, etc.) constituent des éléments déclencheurs qui obligent à l'amélioration; ce qui peut susciter de l'intérêt à poursuivre en ce sens par la suite.

Mais, attention, ce n'est pas parce que le dirigeant a pris conscience d'un besoin et qu'il se montre intéressé à le solutionner, qu'il s'inscrira à une activité ou qu'il utilisera un outil de gestion ou une ressource. Encore là, la constance est de mise par un **suivi continu auprès des personnes qui se sont montrées intéressées**.

Il apparaît évident que **le problème majeur actuellement en est un de promotion** afin que le dirigeant puisse faire une prise de conscience l'incitant à agir pour solutionner ses problèmes, améliorer ses compétences et favoriser la croissance de son entreprise. Il faut que le message soit véhiculé par des « promoteurs » crédibles dans lesquels les dirigeants ont confiance.

## LA TROUSSE À OUTILS ET SA DIFFUSION

Parmi tous les outils de gestion disponibles, il y en a peu qui sont adaptés à la petite entreprise. Mais, il y en a suffisamment pour rendre service aux dirigeants. Il y a un **problème de méconnaissance de ces outils, qui sont peu utilisés. Les intervenants et les dirigeants doivent être informés des outils disponibles, notamment sur Internet**. Une campagne de sensibilisation dans ce sens serait appropriée. Les divers regroupements doivent servir de canaux d'information vers les entreprises.

**Un outil de gestion doit être simple, pratique, très court, immédiatement utilisable et, autant que possible, disponible sur Internet**, surtout pour les entreprises des régions ressources.

**Peu importe le type d'outil, il serait avantageux de le présenter au dirigeant, directement ou dans le cadre d'un petit groupe**, afin qu'il en saisisse les éléments et qu'il puisse l'adapter à son entreprise. Un guide d'animation par outil de gestion pourrait être offert aux intervenants qui pourraient s'en servir lors de courts séminaires.

Bien que certains organismes mettent des outils à la disposition de leur clientèle gratuitement ou à peu de frais, cette dernière ne s'en sert pas nécessairement. Par contre, quand les dirigeants ont participé à une activité (conférence, formation, etc.) et

qu'on leur présente par la suite des outils en lien avec la thématique, ces outils sont davantage utilisés, surtout s'il y a un suivi directement en entreprise. Après avoir vécu une réussite ou ressenti de la satisfaction lors d'une activité, le dirigeant comprend mieux l'utilité de se référer à un outil.

## L'INTERVENTION

Il y a un **manque flagrant d'information chez les dirigeants**, malgré les efforts des organismes et regroupements : outils disponibles, activités offertes (formation, colloque, conférence, etc.), organismes et personnes ressources pour les aider, etc. Ils sont souvent isolés et ne savent pas ou n'ont pas le temps de chercher ce dont ils auraient besoin. Les dirigeants de petites entreprises visitées ont des réseaux professionnels variés. Ils signalent que l'information provenant d'une association ou d'un regroupement donne davantage de crédibilité au message.

**Le dirigeant a plus une visée à court terme** qu'à moyen ou long terme. Il est habitué à régler ses problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. On doit lui offrir des activités le plus rapidement possible après qu'il ait découvert une difficulté et que cette activité règle dans la mesure du possible rapidement son problème. Les intervenants doivent planifier à moyen et long terme mais intervenir avec les dirigeants avec des paramètres à court terme. Utiliser l'approche des **petits pas** car les dirigeants veulent rapidement des résultats.

On confirme qu'on doit lui **offrir des activités de courte durée, minimiser le temps et les frais de déplacement, réduire les frais de formation et les coûts des outils** (par un soutien financier). La formule « forfait » semble prometteuse : offrir différentes activités sur un même thème (ex. : « coaching » en entreprise, activité, présentation d'un outil, suivi en petit groupe ou en entreprise, ...).

On constate que, pour les dirigeants qui participent à des activités, l'intégration des apprentissages dans le quotidien des entreprises se fait peu. Il semble nécessaire qu'un **suivi en entreprise** soit effectué par une personne-ressource « coach » suite à une activité afin d'inciter la mise en situation en entreprise (offrir un service après vente).

Le dirigeant a plus besoin d'un « **coach** » qui l'aidera à trouver ses solutions que d'un consultant expert qui lui fournira des solutions. L'intention ultime des intervenants est de rendre le dirigeant autonome afin de ne pas créer une dépendance envers les ressources pour tout problème qui se présente. Le « apprendre à apprendre », le « faire-avec » sont de mise. Par contre, lors d'un premier contact avec lui, mieux vaut lui présenter des meilleures pratiques gagnantes, des recettes plus que des principes; lui « faire goûter au poisson afin qu'il ait le goût d'apprendre à pêcher » par la suite.

Peu de dirigeants se disent disposés à payer les services d'un « coach » en entreprise. Par contre, plusieurs apprécieraient les services d'un « **coach** »/animateur – qui connaît « le terrain » - pour animer des rencontres entre des pairs (provinciales, régionales ou sous-régionales). Un outil de gestion pourrait en particulier servir de déclencheur de discussion.

Il serait opportun d'offrir un **répertoire des regroupements d'intervenants**, sur le site Internet du CQRHT, en plus du répertoire de formation existant et du répertoire des outils de gestion souhaités. Les intervenants aussi bien que les dirigeants pourraient s'y référer pour savoir qui fait quoi dans les différents organismes et regroupements.

## CONCLUSION

---

Cette étude avait pour objet de tracer le portrait de la situation d'un dirigeant d'une petite entreprise de l'industrie touristique et, par conséquent, de suggérer des moyens pratiques et simples pour favoriser l'amélioration continue de celui-ci menant vers une rentabilité accrue de son entreprise.

Le dirigeant de petite entreprise est un entrepreneur passionné par sa clientèle et par son produit ou son service. Ses efforts sont souvent concentrés sur l'exploitation à court terme, afin d'assurer la viabilité de son entreprise, par l'application d'une gestion plutôt informelle. Il a peu de temps et d'argent à investir pour l'amélioration de ses compétences.

Les dirigeants ont des besoins d'amélioration de compétences variés qui touchent à l'ensemble de la fonction de travail; il y a une demande de la part des dirigeants et des intervenants pour des outils de gestion concrets, simples, pratiques, concis et immédiatement utilisables; les intervenants cherchent à améliorer les compétences des dirigeants en réalisant ou en envisageant de mettre en œuvre des actions de promotion, d'« animation » et de formation; **le problème pour l'amélioration des compétences est davantage une question de demande de la part des dirigeants que d'offre de la part des intervenants**; il y a une méconnaissance des ressources disponibles (outils, organismes, personnes) pouvant accompagner les dirigeants de petites entreprises.

Les différents réseaux, organismes crédibles auprès des petites entreprises, devront déployer davantage d'effort de promotion d'une offre adaptée afin que le dirigeant puisse faire une prise de conscience l'incitant à agir pour solutionner ses problèmes, améliorer ses compétences et favoriser la croissance de son entreprise. Il semble évident que ce qui fonctionne le mieux pour bien servir le dirigeant est le contact personnel tant pour l'informer et le former que pour assurer un suivi en entreprise (« coaching ») suite à une activité.

Beaucoup d'organismes et de personnes-ressources interviennent de différentes façons et avec vigueur auprès des petites entreprises touristiques. De plus, il est prévisible que les actions qui se réaliseront en région par l'implantation des *PDRH* auront un impact certains chez cette clientèle. Les résultats de cette étude apporteront une contribution à toutes ces actions accomplies par les différents intervenants.

Pour donner suite à court terme à cette étude, les deux pistes d'actions prioritaires qui se dégagent et qui cherchent à mieux outiller les dirigeants de petites entreprises, sont les suivantes :

1. l'accès à deux répertoires, sur le site Internet du CQRHT, au bénéfice des dirigeants, des intervenants et des experts; l'un portant sur les meilleurs outils génériques d'amélioration des compétences et l'autre sur les différents organismes et personnes pouvant apporter un soutien aux dirigeants de petites entreprises;

2. l'expérimentation de différents moyens d'intervention dans trois régions ayant ciblé une problématique et des pistes de solutions, en concordance avec le Portrait de situation; les associations régionales, sectorielles et autres intervenants seront informées de ces expériences pilotes afin qu'ils puissent s'en inspirer pour leurs interventions.

Ces pistes d'action s'insèrent dans un des facteurs de succès en ressources humaines, visé par la nouvelle politique touristique du Québec :

**« Mettre à la disposition des gestionnaires du tourisme les outils qui les aideront à mieux faire face à un environnement d'affaires complexe et compétitif.**

Cette mesure, misant sur l'accroissement des qualifications des gestionnaires, correspond aussi à une initiative structurante pour la performance et la compétitivité de la destination. Dans certains cas, il s'agit de faire connaître les outils (information, cours, séminaires) existants ou de les rendre plus facilement accessibles. Dans d'autres cas, il faudra développer les outils requis... »<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Ministère du tourisme, *Politique touristique du Québec*, Vers un tourisme durable, 2005, page 26.

## L'INVENTAIRE DES RESSOURCES [Preliminaire]

---

Nous présentons ci-après les ressources qui nous apparaissent les plus pertinentes pour le dirigeant d'une petite entreprise touristique. Un inventaire plus exhaustif sera réalisé lors de la phase II.

### 1. OUTILS SÉLECTIONNÉS

- CQRHT. Outils de perfectionnement.

[http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/outils\\_g.jsp](http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/outils_g.jsp)

#### **Outils de perfectionnement**

Pour soutenir le développement de votre compétence comme gestionnaire, ou la compétence professionnelle de vos employés, profitez des **outils développés par et pour l'industrie**.

#### **Collection Entrepreneurs avertis**

Huit fascicules dynamiques portant sur la **planification**, le **marketing**, les **opérations**, les **finances** et les **ressources humaines**.

#### **Collection Pour des résultats!**

Sept fascicules simplifiés portant sur tous les aspects de la **gestion des ressources humaines**, de l'embauche à la reconnaissance au travail, en passant par l'évaluation et la maximisation du rendement.

#### **Trousse d'outils RH**

Pour vous aider à trouver et à conserver les meilleurs employés. Un guide pour le recrutement, la sélection, l'embauche, le « coaching » et la gestion du rendement. Inclut un cédérom permettant de personnaliser les outils proposés.

#### **Manuels de formation *emerit***

Intégrant les normes de compétence, ils contiennent les notions nécessaires pour accomplir son travail de façon compétente, facilitant ainsi l'intégration au marché du travail actuel.

#### **Guides du formateur *emerit***

Destinés au formateur qui soutient les employés dans leur apprentissage des normes de compétence, ces guides l'aideront à être plus efficace dans la planification, la prestation, le suivi et l'évaluation de la formation.

#### **Vidéocassettes**

Portant sur des contenus d'ordre générique, comme le travail d'équipe, les techniques de vente ou le traitement des plaintes, ou d'ordre plus spécifique, comme la réception d'appels, l'entretien des chambres ou le service aux remonte-pentes.

- Conseil qualité tourisme du Canada atlantique. **Pratiques optimales de gestion** pour les entreprises touristiques au Canada atlantique, 1998, 132 pages.
- Fondation de l'entrepreneurship. Série de 21 **guides de gestion**, en collaboration avec le ministère de l'Industrie et du Commerce, 208,95 \$.  
[http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/fiche\\_produit.asp?id\\_produit=80](http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/fiche_produit.asp?id_produit=80)
- CSMO de l'industrie du textile. Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME  
[http://www.comitesectorieltextile.qc.ca/francais/accueil/table\\_des\\_matières.htm](http://www.comitesectorieltextile.qc.ca/francais/accueil/table_des_matières.htm)

- CQRHC, Outils de gestion en ressources humaines  
[http://www.cqrhc.com/index.php?moteur=moteurs/dynamique/afficher\\_section.php&NTgabarit=3&IDsection=23](http://www.cqrhc.com/index.php?moteur=moteurs/dynamique/afficher_section.php&NTgabarit=3&IDsection=23)
- CSMO de la chimie, de la pétrochimie et du raffinage . Outils de gestion.  
<http://www.chimie.qc.ca/fr/documentation/outils-gestion.shtml>
- CSMO de l'industrie électrique et électronique. Outils de gestion RH.  
<http://www.csmoiee.qc.ca/html/outils-gestion-rh.htm>
- Technocompétences. Guides et outils.  
[http://www.technocompetences.qc.ca/site/outils/guide\\_rh.php?numero=6&sm=sm\\_1&type=gestion](http://www.technocompetences.qc.ca/site/outils/guide_rh.php?numero=6&sm=sm_1&type=gestion)

## 2. SITES INTERNET SÉLECTIONNÉS

- CQRHT. Section « gestionnaires »  
<http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/index.jsp>
- CQRHT. Ateliers de perfectionnement du CQRHT  
[http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/ateliers\\_g.jsp](http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/ateliers_g.jsp)
- CQRHT. Répertoire de la formation continue  
[http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/formationcontinue\\_g.jsp](http://www.cqrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/formationcontinue_g.jsp)
- Le site Atout propose aux responsables de la formation en entreprise **des renseignements et des ressources** ayant trait au développement des compétences de base des travailleurs et travailleuses.  
<http://atout.csmv.qc.ca>
- Détail formation  
<http://www.detailformation.com>
- Fondation de l'entrepreneurship  
<http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/default.asp#>
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Gestion : analyse comparative (benchmarking), outils de gestion guides de gestion.  
<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/nav/Gestion.html>
- Groupe conseil CFC  
<http://www.groupecfc.com/fr-CA/Publications/index.aspx?CatID=146>
- BDC. Questionnaire d'auto-évaluation : ai-je un profil d'entrepreneur?

<http://www.potentielentrepreneur.ca/client/instructions.asp>

- Groupement des chefs d'entreprise  
<http://www.groupement.qc.ca>
- Portail Québec. Portail gouvernemental de services aux entreprises  
<http://www.entreprises.gouv.qc.ca/wps/portal/accueil>
- Industrie Canada; Strategis. Gérer pour réussir en affaires  
<http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbs-gprea.nsf/fr/Home>

## LISTE DES DIRIGEANTS CONSULTÉS

Nom	Fonction	Entreprise
Jacques Robidas	Propriétaire/exploitant	Randonnées J. Robidas
Carole Huppé	Propriétaire/exploitant (2)	Ferme Lune de Miel
Isabelle Savoie	Propriétaire/exploitant (3)	Au Diable Vert
Marie-Claude Bibeau	Propriétaire/exploitant (2)	Camping de Compton
Dominique Tremblay	Propriétaire/exploitant (2)	Restaurant Café Massawippi
Lina Nadeau	Propriétaire/exploitant (2)	La ferme Martinette
Steve Beyroudy	Propriétaire/exploitant	Auberge Georgeville
Sylvain Ayotte	Propriétaire/exploitant	La Piazzetta
Geneviève Vallières	Propriétaire/exploitant (3)	Mines Capelton
Denis Bernier	Directeur général	Challenge sur glace
Neil Mathieu	Propriétaire/exploitant	Auberge Benedict Arnold
Pierre Bergeron	Directeur général	Auberge West Brome
Serge Delorme	Propriétaire/exploitant	Les Rochers Bleus

## LISTE DES INTERVENANTS CONSULTÉS

Nom	Titre	Entreprise
<b>GOUVERNEMENT</b>		
Réjeanne Lachance	Coordonnatrice	Tourisme Québec – Dir. du dév. et de la commercialisation des produits touristiques
Denis Mallandain	Conseiller régional, services aux entreprises	Emploi-Québec, Direction régionale Centre-du-Québec
Marcel Lachaine	Attaché d'administration	CLE Sainte-Adèle
Christian Lévesque	Conseiller en développement	CLE des quartiers historiques (QC)
Jocelyn Nadeau	Conseiller d'orientation	CLE Charlevoix
Simon Rochette	Conseiller aux entreprises	CLE Sainte-Foy
Paul Calcé	Directeur général	CLD Laurentides
Marie-Line Sauvé	Commissaire au développement touristique	Société de développement économique de Trois-Rivières (CLD)
Jean Gilbert	Directeur général	SADC Charlevoix
Louise Hodder	Directrice générale	CDEC Centre-Sud/Plateau-Mont-Royal
<b>RÉGIONS</b>		
Louis Rome	Directeur général	ATR Associées du Québec
Marie-France Bourdages	Directrice au développement	Tourisme Cantons de l'Est
Véronique Roussel	Coordonnatrice au développement	ATR Duplessis
Ginette St-Amand	Coordonnatrice des ressources humaines	ATR du Bas-St Laurent
Jacques Lévesque	Directeur général	ATR Charlevoix
<b>ASSOCIATIONS</b>		
Danielle Paquin	Directrice générale	Camping Québec
Pierre Gaudreault et Élyse Bellerose	Directeur général et personne-ressource	Aventure écotourisme Québec
Aldéo Bernard	Vice-président	Fédération des pourvoires du Québec (FPQ)
Réal Lapointe	Conseiller en ressources humaines	Association des stations de ski du Québec (ASSQ)
Pierre-Paul Leduc et Sylvie Théberge	Directeur général et coordonnatrice des services aux membres	Festivals et événements Québec et SATQ
François Meunier	Vice-président affaires publiques	Associations des restaurateurs du Québec
Micheline de Gongre-Royal	Présidente-directrice générale	Association des hôteliers du Québec
<b>EXTRA INDUSTRIE</b>		
Louis Aubuchon	Conseiller senior au développement de la main-d'oeuvre	Fonds de solidarité (FTQ)
Sylvie Jacques	Directrice, financier	BDC

Danielle Harvey  
Lyse Mailhot

Directrice, Service aux entreprises  
Directrice

Banque Nationale du Canada  
Institut des gens d'affaires (IFGA)

#### **CONSULTANTS**

François Poirier  
Guylaine Vachon  
Diane Pageau  
Daniel Tanguay  
Gérard Boivin  
Guylaine Houle

Consultant  
Consultante gestion ressources humaines  
Directrice générale  
Président directeur général  
Consultant  
Syndic

FGC Conseil inc.  
Les consultants Guylaine Vachon Inc.  
Société Conseil BPS  
Détail Formation  
Gérard Boivin  
Litwin-Boyardjian inc.