

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de la Chaire en développement local de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec et du ministère des Régions du Québec.

Comité de direction

Brahim Meddeb

Paul Prévost

Graphisme

Clémence Bergeron

Édition

Normande Lapointe

Imprimerie Chicoutimi LT inc.

Secrétariat

Marie Gaudreault

Comité de lecture et de rédaction

Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*

Mario Carrier, *UQAT*

Germain Desbiens, *Fondation de l'Entrepreneurship*

André Joyal, *UQTR*

Serge Côté, *UQAR*

Denis Martel, *U. Sherbrooke*

Bruno Jean, *UQAR*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Filion, *École HEC*

Yvon Gasse, *U. Laval*

Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Jean-Pierre Collin, *INRS Urb.*

Gilles Paquet, *U. Ottawa*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Robert Whealand, *U. New Orleans*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Jean Desrocher, *U. Sherbrooke*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Réjean Landry, *U. Laval*

Bernard Pecqueur, *U. de Grenoble*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

REVUE organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

Les conditions d'un entrepreneuriat dynamique en région 5

Pierre-André Julien

Un propriétaire-dirigeant et la croissance de son entreprise : 19 une recherche exploratoire

Denis Lachance

L'organisation à la japonaise : ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon 29

Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland

Les équipes semi-autonomes de travail (ESA), un changement qui ne s'improvise pas 45

Mario Roy

L'économie solidaire à l'aube du III^e millénaire 61

Éric Dacheux et Daniel Goujon

Analyse conjointe, marketing et force de vente : fonctionnement, applications et développements récents 77

Jean Roy

L'administrateur de l'entreprise du III^e millénaire Profil, compétences et défis de gestion Synthèse d'une démarche de réflexion sur l'avenir de la gestion au Québec 87

Sandrine Dupriez

La réingénierie des processus : une étude de cas Lise Plourde et Richard Benoit 101

Nouvelles de la fondation de l'entrepreneurship Mentorat 2000 : L'audace d'entreprendre 115

DOSSIER

Essaimage : Examen de la documentation (1^{re} partie) 129

Christophe Kadji Youaleu et Louis Jacques Filion

L'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières
s'unissent pour offrir un doctorat en administration (DBA)
dont la principale force repose sur un équilibre parfait
entre le monde académique et le monde professionnel.

Notre
DBA
Le meilleur des
deux
mondes

Doctorat en administration

Un programme de 3^e cycle d'une durée de trois ans, incluant un séjour en entreprise

Une formation fondamentale et appliquée en sciences de l'administration

Un souci constant d'innovation dans les modes d'apprentissage

Un accent particulier sur la mondialisation des économies et des marchés

Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles
technologies de l'information

1^{er} doctorat professionnel au Canada

Thèse portant sur une problématique
organisationnelle réelle

Renseignements

1-819-821-7333
1-800-267-UNES
www.usherb.ca/adm/pp.htm
dba@adm.usherb.ca



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

1-819-376-5081
1-800-365-0922
www.uqtr.quebec.ca/dsge/dba/
Jean_Lorrain@uqtr.quebec.ca



Université du Québec
à Trois-Rivières

MOT DE LA DIRECTION

Ce numéro de la Revue Organisations et Territoires propose un ensemble de sujets variés et d'actualité. Les auteurs traitent ainsi des problématiques touchant l'entrepreneuriat, les innovations en gestion et le développement de l'économie sociale.

Plusieurs articles sont liés au thème de l'entrepreneuriat. À cet égard, Pierre-André Julien présente une étude sur les conditions d'un entrepreneuriat dynamique en région. Denis Lachance expose les résultats d'une recherche exploratoire sur la relève dans une entreprise familiale en croissance. Les « nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneuriat » s'articulent autour des axes retenus dans le cadre du congrès Mentorat 2000 : l'audace d'entreprendre. Christophe Kadji Youaleu et Louis Jacques Filion présentent une réflexion bien documentée sur le thème de l'essaimage.

Paul Prévost, Ph. D.
Université de Sherbrooke

Trois articles se penchent sur les innovations en gestion. Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland abordent le fonctionnement des méthodes de gestion japonaises ainsi que leur transférabilité au contexte canadien. Mario Roy, pour sa part, présente de façon originale les modèles d'implantation des équipes semi-autonomes de travail. Lise Plourde et Richard Benoit analysent la dynamique sociale et économique d'une expérience de réingénierie dans une institution financière. Jean Roy présente également les modèles d'application de l'analyse conjointe, une technique de commercialisation de plus en plus à la mode. Éric Dacheux et Daniel Goujon expliquent les rouages de l'économie solidaire en France à l'aube du III^e millénaire. Enfin, Sandrine Dupriez expose la synthèse d'une démarche réalisée par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec en vue d'identifier le profil et les compétences de gestion de l'administrateur de demain.

Brahim Meddeb, Ph. D.
Université du Québec à Chicoutimi

NOUVEAU PROGRAMME DE MAÎTRISE

LE MBA

POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre d'au moins quatre ans et posséder un Baccalauréat en gestion ou maîtrise ou expérience professionnelle exceptionnelle.

Renseignements supplémentaires

Alain Bouchard
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec), G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 2434
Télécopieur: (418) 545-5012
Courriel: a2boucha@uqac.quebec.ca



**Université
du Québec
à Chicoutimi**

TOUT UN MONDE. TOUT UN AVENIR.

Les conditions d'un entrepreneuriat dynamique en région¹

Pierre-André Julien²
Université du Québec à Trois-Rivières

Pour leur développement, les régions québécoises, notamment celles périphériques, peuvent de moins en moins compter sur de grands investissements étrangers comme ce fut le cas au début du siècle. D'une part, les avantages liés aux ressources naturelles qui les attiraient dans plusieurs régions existent aussi dans d'autres pays ou encore créent de moins en moins d'emplois avec le recours croissant aux nouvelles technologies de toutes sortes³. D'autre part, beaucoup d'investissements étrangers profitent d'avantages fiscaux ou de plus faibles salaires ailleurs dans le monde. Le développement est donc de plus en plus redevable des initiatives locales et ainsi de la capacité des régions à créer une atmosphère industrielle, dont parlait Alfred Marshall au début du siècle, stimulant l'innovation et donc la différenciation et multipliant ces initiatives, en particulier vers des productions pouvant s'exporter dans de larges marchés.

Ce développement *endogène* appelé aussi *par la base* s'est ainsi répandu dans un grand nombre de régions un peu partout dans le monde, aidé par la transformation de l'économie et des marchés. Cette transformation, notamment dans les pays industrialisés, a entraîné la multiplication d'interstices ou de petits marchés relevant, d'une part, des besoins de distinctions de consommateurs pouvant se payer celles-ci, soutenus par la prolifération des milieux sociaux⁴ et des modes

(se chevauchant dans les mêmes années, à l'encontre de ce qu'on connaissait il y a quelques décennies) et, d'autre part, de la multiplication d'innovations technologiques pour répondre à divers nouveaux besoins spécifiques ou commençant dans certains milieux pour plus tard se répandre un peu partout. Évidemment ces interstices sont particulièrement propices aux petites entreprises, telles, par exemple, les petites boutiques de toutes sortes ou de nouvelles formes d'interventions ou de productions dans le domaine de la santé (les nombreuses médecines douces) ou de loisirs et de cultures (par exemple les écono-musées). Elles s'expliquent également par le recours à la sous-traitance par les grandes entreprises pour diminuer le poids de leur bureaucratie, se recentrer sur leur métier⁵ et augmenter leur flexibilité. Cette sous-traitance touche particulièrement les services mais peut de même se développer en cascade dans le secteur manufacturier avec des moyennes entreprises travaillant avec les grands donneurs d'ordres pour développer des ensembles de pièces et des petites entreprises produisant des éléments de ces ensembles.

On explique de plus la multiplication des petites entreprises par les changements qui ont eu lieu au plan démographique dans les quarante dernières années, non seulement avec le vieillissement de la population entraînant de nouveaux besoins pour cette tranche de citoyens, mais aussi avec la par-

ticipation de plus en plus grande des femmes dans les activités économiques et dans la création d'entreprises et avec le développement extrêmement rapide du travail autonome. Tout ce développement est encouragé par des programmes gouvernementaux de mieux en mieux ciblés pour les petites entreprises et pour le développement régional et par la multiplication d'intervenants régionaux pour offrir divers services tant au moment du démarrage que dans les périodes de transformation structurelles des PME.

Enfin, cette multiplication est stimulée par l'abaissement des différentes barrières douanières qui ouvre des marchés nouveaux à ces entreprises, même si, d'un autre côté, la mondialisation des marchés veut dire aussi une accentuation de la concurrence pour les entreprises nationales.

Le résultat de tous ces changements explique une grande partie de la multiplication rapide du nombre de PME dans les dernières décennies au point que leur part non seulement dans l'emploi mais aussi dans la production nationale et les exportations a augmenté de façon importante dans les dernières décennies dans tous les pays industrialisés. En particulier au Québec, cette création entre 1986 et 1996 a été au moins deux fois plus forte (en proportion du produit intérieur brut) qu'aux États-Unis et 1,6 fois plus qu'en France⁶.

Il existe toutefois toutes sortes de création d'entreprises, de PME et ainsi de régions favorisant plus ou moins cette création endogène. Ainsi, Proulx et Riverin ont montré que les régions les plus périphériques au Québec, comme la Minganie-Côte-Nord et les Îles-de-la-Madeleine, avaient créé beaucoup plus d'entreprises dans les années 1992 à 1997 que celles plus proches de Montréal. Leur source de données ne leur permet toutefois pas de spécifier le type d'entreprises créées⁷. On peut soupçonner qu'un grand nombre de ces créations sont de très petites tailles et se concentrent dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, dans le premier cas, et dans

l'exploitation forestière et la construction de routes forestières et minières dans le second. Dans d'autres régions, on assiste aussi à beaucoup de multiplication de firmes dans des secteurs de services de base qui ne jouent pas un rôle de dynamisation dans les régions.

Le résultat de tous ces changements explique une grande partie de la multiplication rapide du nombre de PME au point que leur part non seulement dans l'emploi mais aussi dans la production nationale et les exportations a augmenté de façon importante dans les dernières décennies dans tous les pays industrialisés. En particulier au Québec, cette création entre 1986 et 1996 a été au moins deux fois plus forte (en proportion du produit intérieur brut) qu'aux États-Unis et 1,6 fois plus qu'en France.

L'hypothèse avancée dans cet article est que ce sont en particulier certaines nouvelles ou anciennes PME se mettant à croître très rapidement qui dynamisent une région en entraînant toutes sortes de services à leur suite (services conseil non traditionnels, distributeurs combatifs, centres de recherche et de valorisation liés à la nouvelle économie du savoir, etc.) qui, en retour, stimulent ces entreprises et d'autres entreprises de la région pour créer finalement une spirale de développement particulièrement motrice. Le mécanisme de cette spirale est la multiplication de l'innovation dans ces entreprises leur procurant un certain *avantage absolu* pour un temps, ce qui diminue ainsi *l'incertitude* et donc favorise les investissements. Cette innovation et ces investissements sont aidés par des liens importants de ces firmes, dans le premier cas avec des réseaux à *signaux faibles*, dans le second avec des réseaux à *signaux forts* aidant à réduire encore plus l'incertitude.

C'est ce que nous allons voir dans cet article, en premier lieu, en revenant sur l'importance des PME à forte croissance, ce que certains appellent des *gazelles*⁸ ; en deuxième lieu, en discutant de l'innovation comme facteur majeur de distinction pour les entreprises et les régions ; en troisième lieu, en parlant de l'importance des réseaux à signaux faibles pour l'innovation et à *signaux forts* pour conforter les entrepreneurs dans leurs décisions d'investissements. Nous terminerons cette analyse en présentant quelques données d'une étude de cas sur les PME à forte croissance au Québec, étude réalisée dans le cadre d'une grande enquête de l'OCDE sur le rôle de ces entreprises dans la création d'emploi.

Des PME particulières pour expliquer le dynamisme des régions

Pour discuter de développement endogène, on doit différencier les PME motrices des autres. Par exemple, nous avons distingué deux archétypes de PME dont la plus grande partie constitue des *PIC* dans lesquelles les entrepreneurs privilégient la *Pérennité* et l'*Indépendance* au détriment de la *Croissance*, à l'encontre d'un nombre d'entreprises beaucoup moins importantes appelées *CAP*, où les objectifs de *Croissance* viennent avant les besoins d'*Autonomie* et de *Pérennité*⁹. Ces dernières, qui constituent généralement moins de 20 % des entreprises dans une région, deviennent souvent des *gazelles*. Leur présence importante dans une région est un signe de la vigueur de celle-ci puisque leur multiplication suppose un support particulier de la région.

C'est ainsi que nous avons démontré une corrélation entre la part des PME manufacturières qui avaient au moins doublé¹⁰ le nombre de leurs employés entre 1990 et 1996 et

les régions les plus dynamiques du Québec, tels la Montérégie, l'Estrie, la Beauce et le Centre du Québec.

Le Québec, comme la plupart des régions industrialisées, a été particulièrement entrepreneurial dans les dernières décennies. Cet entrepreneuriat diffère toutefois selon les régions car toutes les PME ne jouent pas le même rôle dans la dynamisation des régions. L'innovation globale à base d'information structurante permet de distinguer les entreprises et les régions, pour mieux assurer leur développement.

On peut voir au tableau 1 que dans ces quatre régions, plusieurs municipalités régionales de comté avec un pourcentage de plus de 8 % et même de 16 % de *gazelles*, soit les MRC de la Vallée-du-Richelieu, de Champlain, de la Haute-Yamaska, de Lajemmerais, de Roussillon et de Brôme-Missiquoi (en Montérégie), du Val-Saint-François, de Sherbrooke et de Memphrémagog (en Estrie), de la Nouvelle-Beauce, de l'Amiante et de Beauce-Sartigan (en Beauce¹¹) et d'Arthabaska et de Drummondville (au Centre du Québec¹²) ; si on ne tient pas compte de trois MRC isolées, soit de Maskinongé (en Mauricie), de Thérèse-de-Blainville (dans les Laurentides) et Des Moulins (dans Lanaudière) dont le développement détonne par rapport à leurs voisines pour des raisons particulières¹³. Au contraire, dans les régions moins économiquement animées, cette part des PME à forte croissance est moins de 7 % et même de 0 %.

Tableau 1. Part des PME manufacturières à forte croissance de l'emploi dans quelques MRC choisies*

Municipalités régionales de comté *	Nombre de PME manufacturières en 1990 (de 10 à 200 employés)	Part des PME dont l'emploi a crû de 100 % et plus de 1990 à 1996
(04) Mauricie-Bois-Francis		
(32) L'Érable	49	4 %
(36) Le Centre-de-la-Mauricie	45	6 %
(37) Francheville	82	4 %
(39) Arthabaska	75	10 %
(49) Drummond	103	8 %
(51) Maskinongé	26	16 %
(05) Estrie		
(30) Le Granit	39	2 %
(42) Le Val-Saint-François	34	14 %
(43) Sherbrooke	76	13 %
(45) Memphrémagog	30	13 %
(12) Chaudière-Appalaches		
(19) Bellechasse	29	7 %
(25) Les Chênes-de-la-Chaudière	45	2 %
(26) La Nouvelle-Beauce	26	11 %
(27) Robert-Cliche	28	7 %
(29) Beauce-Sartigan	79	10 %
(31) L'Amiante	26	11 %
(33) Lotbinière	25	4 %
(14) Lanaudière		
(60) L'Assomption	30	3 %
(61) Joliette	35	0 %
(64) Les Moulins	31	16 %
(15) Laurentides		
(72) Deux-Montagnes	33	6 %
(73) Thérèse-de-Blainville	61	14 %
(75) La Rivière-du-Nord	36	5 %
(16) Montérégie		
(46) Brome-Missiquoi	38	9 %
(47) La Haute-Yamaska	88	10 %
(54) Les Maskoutains	75	5 %
(56) Le Haut-Richelieu	77	7 %
(57) La Vallée-du-Richelieu	43	16 %
(58) Champlain	98	13 %
(59) Lajemmerais	56	10 %
(67) Roussillon	59	10 %
(70) Beauharnois-Salaberry	32	6 %
(71) Vaudreuil-Soulanges	25	0 %

* Seules les MRC comprenant au moins 25 PME manufacturières ayant de 10 à 200 employés ont été retenues dans ces MRC.

Source : P.A. Julien, *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale. 1980-2005*, Montréal, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Éditions Transcontinental, 2000.

L'importance de ces *gazelles* dans les régions dynamiques a été aussi relevée ailleurs, comme par exemple, dans l'analyse américaine du Progressive Policy Institute Technology and New Economy Project¹⁴ sur la nouvelle économie du savoir¹⁵.

Innovation globale et information riche

Une raison de la forte croissance de ces *gazelles* est l'innovation qui leur permet ainsi de se distinguer de la concurrence et par le fait même, lorsqu'elles sont nombreuses, de différencier la région des autres. Cette innovation est encore plus nécessaire dans les régions éloignées des grands centres pour pouvoir compenser les coûts de transport par de la valeur ajoutée reliée à cette innovation.

Évidemment, quand on parle d'innovation, il ne s'agit pas nécessairement d'innovations radicales, lesquelles comptent par ailleurs pour moins de cinq pour cent de toute l'innovation. Dans les PME comme dans les grandes entreprises, l'innovation est le plus souvent graduelle, basée sur différents petits changements soit sur le produit, soit sur les procédés, soit encore sur le processus. Cette innovation permet de se distinguer quelque peu de la concurrence. Mais lorsque cette dernière touche à la plupart sinon à tous les éléments de la chaîne de valeur et qu'elle est relativement systématique, elle est dite *globale*. Cette innovation *globale* est particulièrement efficace : lorsque la concurrence finit par en connaître des éléments, elle se voit à nouveau distancée par toutes sortes de nouveaux changements qui permettent à la firme de conserver ses avantages.

L'innovation *globale* suppose pour les PME beaucoup d'information sur les marchés, sur la concurrence et sur la technologie qu'elles doivent gérer. On sait que l'information est un bien intangible et périssable. Sa valeur varie selon l'informateur et l'informé, la période où elle est acquise et la capacité du décideur à l'utiliser avec intelligence. Elle doit donc être mise en contexte. Elle

vaut le plus souvent parce qu'elle s'ajoute à d'autres informations cumulées et complexes, touchant par exemple les nouveaux équipements, leur financement, la formation de la main-d'oeuvre pour les utiliser de façon efficiente, leur entretien, ainsi que les possibilités de développement de marché avec ceux-ci, etc. Une bonne information vaut en particulier quand elle fournit en même temps sa mesure (puisque l'on a peu de temps pour l'analyser) et d'autres sources pour en vérifier l'efficacité, mais surtout pour fournir les informations complémentaires nécessaires. La mesure la plus efficace est la confiance entre les interlocuteurs. Cependant, elle suppose du temps pour l'établir et du dialogue entre les interlocuteurs pour l'affermir.

Mais toute information n'est donc pas nécessairement bonne. On distingue d'abord l'information *courante*, le plus souvent banale et qu'on oublie rapidement, de celle *structurante* qui mène à la décision, puisqu'elle prend un sens pour le décideur. Cette information peut être du domaine *public*, c'est-à-dire accessible à tous, ou du domaine *privé*, appartenant alors à une personne, une entreprise, un centre de recherche ou un réseau limité. Évidemment, l'information privée est plus susceptible de générer des bénéfices du fait qu'elle peut conduire à des distinctions et ainsi à l'innovation, tout en étant associée à de l'information publique cumulée. Une partie de l'information privée est *implicite* ou tacite et demande de l'intercommunication pour être accessible et utile.

L'information structurante peut être stockée ou utilisée immédiatement. Lorsqu'elle sert à la décision, elle devient *effective*. Mais elle n'entraîne pas nécessairement la décision, puisqu'il n'y a pas de règle pour certifier qu'elle est suffisante et complète. C'est pourquoi elle doit être complétée par de l'information *potentielle*, c'est-à-dire de l'information que le décideur suppose être possédée par les membres des réseaux avec qui il fait affaire et qui est susceptible d'être obtenue et utilisée rapidement si les choses ne tour-

nent pas comme il avait été prévu. L'information potentielle est donc un élément majeur qui permet de faire face à l'incertitude qui n'est jamais éliminée par une information effective toujours incomplète. Cette information provient en particulier des réseaux avec lesquels le décideur est lié.

Information, innovation et réseautage

Évidemment, l'information privée est plus susceptible de générer des bénéfices du fait qu'elle peut conduire à des distinctions et ainsi à l'innovation, tout en étant associée à de l'information publique cumulée. Une partie de l'information privée est *implicite* ou tacite et demande de l'intercommunication pour être accessible et utile.

Il existe différents types de réseaux liés aux entrepreneurs. On trouve d'abord les réseaux personnels (de base ou de proximité) formés d'environ huit personnes¹⁶ comprenant quelques cadres, un collègue d'université, un membre de son association professionnelle, un client particulier, etc. Le réseau personnel sert avant tout à tester des idées et à *conforter* les décisions prises ou à prendre, comme on l'a dit.

Quelques-uns des membres du réseau personnel proviennent des réseaux d'affaires formés des clients, des fournisseurs, des équipementiers, des donneurs d'ordres ou des sous-traitants, des distributeurs, du banquier, etc. Ces réseaux constituent, avec le réseau personnel, la première source d'information pour soutenir l'intuition, prendre les bonnes décisions et circonscrire ou aménager son environnement. Ces réseaux envoient des *signaux forts*, facilement compris par l'entrepreneur, car ils relèvent d'une certaine habitude d'affaires et donc de contacts relativement fréquents. De plus, ils reposent sur une

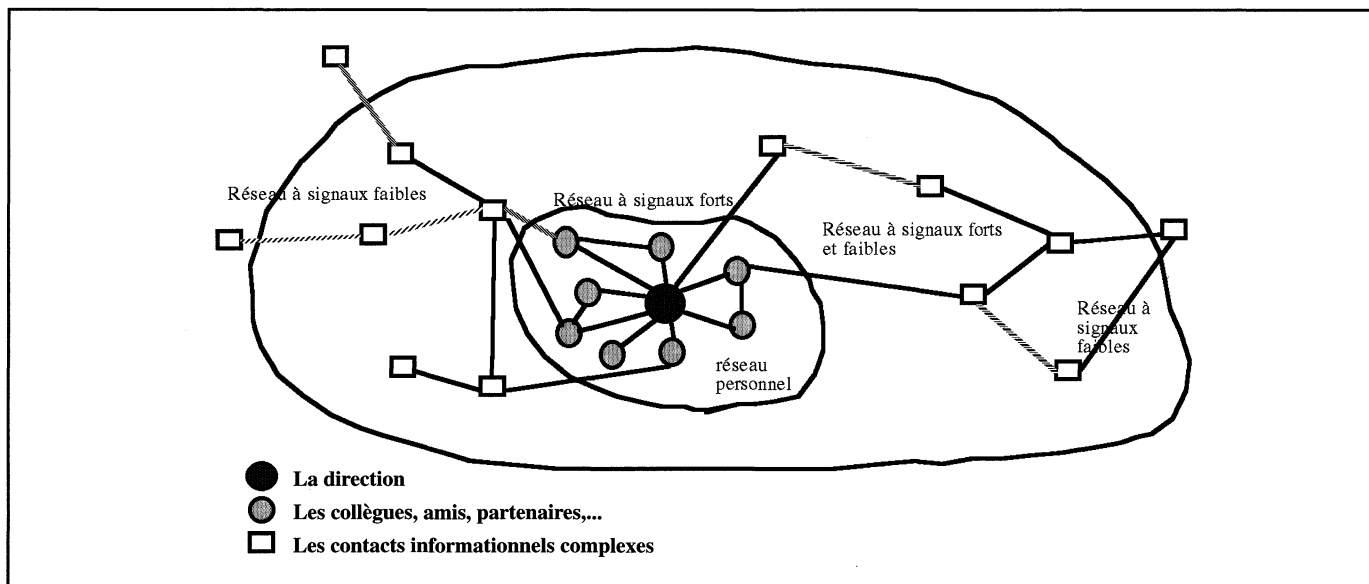
connaissance réciproque des potentiels informationnels de chacun et des besoins de l'entreprise et, donc, des possibilités d'information complémentaire des réseaux, si les prévisions expliquant les investissements ne se réalisent pas.

Cette information complémentaire possible ou *information potentielle* permet ainsi de diminuer l'incertitude qui autrement bloquerait ces investissements, notamment ceux reliés à l'innovation qui, par définition, est nouvelle et s'appuie sur des développements futurs appréhendés et donc encore plus incertains.

Quelques-uns des membres du réseau personnel proviennent des réseaux d'affaires formés des clients, des fournisseurs, des équipementiers, des donneurs d'ordres ou des sous-traitants, des distributeurs, du banquier, etc. Ces réseaux constituent, avec le réseau personnel, la première source d'information pour soutenir l'intuition, prendre les bonnes décisions et circonscrire ou aménager son environnement.

Pour multiplier l'innovation et donc aller au-delà des habitudes et de ce qui est facilement connu, il faut nécessairement de l'information *nouvelle* ou une combinaison nouvelle d'informations anciennes dont une partie provient d'un autre type de réseaux, soit des réseaux à *signaux faibles*. Ces réseaux sont formés d'informateurs avec qui l'entrepreneur fait plus rarement affaires et qui gravitent dans des circuits parallèles, notamment des institutions d'enseignement et des centres de recherche. Ces réseaux à signaux faibles nécessitent souvent des relais provenant des réseaux à signaux forts apportant le garant et donc la confiance de base qui permet à l'entrepreneur de s'ouvrir à ces spécialistes qu'il connaît mal et qui connaissent peu ses besoins et son langage d'affaires, comme on peut le voir au graphique 1.

Graphique 1. Schéma d'un réseau à plusieurs niveaux pour un entrepreneur



Source : Adapté de B. Johannisson, « Network strategies : management technology for entrepreneurship and change », *International Small Business Journal*, vol. 5, n° 1, 1989.

Plusieurs études ont montré une forte corrélation entre l'innovation et les réseaux à *signaux faibles*¹⁷. Ces réseaux sont les plus susceptibles de remettre en question les habitudes et d'apporter de nouvelles idées par la confrontation d'apports inconnus avec le connu. Les réseaux à signaux faibles ont d'autant plus de chance d'être efficaces que l'entreprise possède des ressources bien formées pour recevoir et bien interpréter ces signaux. Par exemple, les relations entre une PME et un centre de recherche seront d'autant plus valables que les échanges se feront entre des interlocuteurs de même discipline et au même niveau de langage¹⁸. La formation continue dans une entreprise, soutenue par les diverses ressources de la région, est donc un élément très important pour l'innovation et pour les entreprises à forte croissance.

Une autre façon de voir l'effet des réseaux sur l'innovation et sur le développement régional est de montrer la relation entre l'augmentation d'information nouvelle dans les réseaux, accélérant le développement de nouvelles occasions d'affaires et multipliant les ressources pour les appliquer et

en tirer tous les bénéfices, et la multiplication des *gazelles*. C'est ce qu'on peut voir dans le graphique 2 qui explique cet effet du réseautage tant à signaux faibles (pour multiplier les idées et donc les opportunités) qu'à signaux forts (pour augmenter l'information sur les ressources et pour fournir l'information potentielle) sur les entreprises les plus efficaces ou les plus entreprenantes (celles avec une stratégie proactive, soit les CAP).

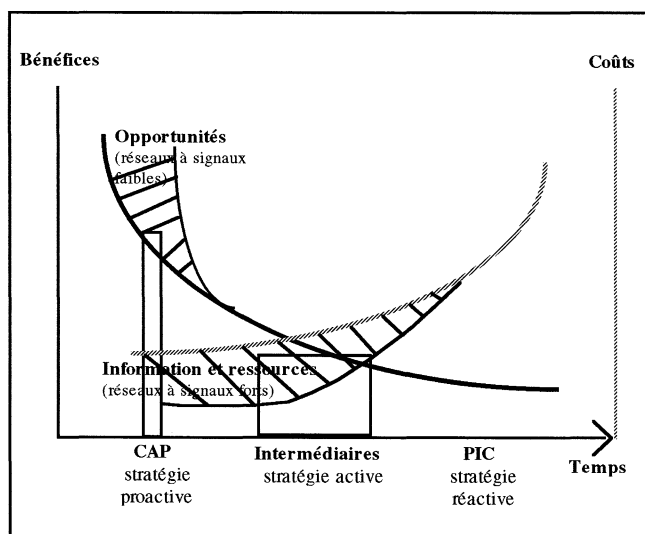
Dans ce graphique, on voit à gauche, en ordonnée, les gains lorsque l'entreprise est la première à tirer profit de ces opportunités. C'est pourquoi la courbe des opportunités est élevée au début et décroît graduellement à mesure que le temps avance (selon la flèche du temps en abscisse) et que de plus en plus de concurrents s'emparent de la nouveauté sur le marché. À droite, on trouve l'échelle des coûts en recherche d'information pour s'assurer que les occasions d'affaires sont rentables et pour obtenir toutes les ressources nécessaires avant d'agir et ainsi pour profiter de ces bonnes opportunités. C'est pourquoi la courbe de ces coûts est montante de gauche à droite puisqu'il en coûte de plus en plus cher pour

obtenir l'information, notamment en temps et en personnel, si on veut réduire davantage l'incertitude vis-à-vis les occasions d'affaires.

Plusieurs études ont montré une forte corrélation entre l'innovation et les réseaux à *signaux faibles*. Ces réseaux sont les plus susceptibles de remettre en question les habitudes et d'apporter de nouvelles idées par la confrontation d'apports inconnus avec le connu. Les réseaux à signaux faibles ont d'autant plus de chance d'être efficaces que l'entreprise possède des ressources bien formées pour recevoir et bien interpréter ces signaux.

Les investissements et l'innovation sont facilités, dans le premier cas, par les réseaux à signaux forts et, dans le second, par les réseaux à signaux faibles. Le réseautage régional efficace permet de multiplier les occasions d'affaires et les ressources dont les PME CAP (les gazelles) ont besoin pour se développer et s'étendre.

Graphique 2. Schéma d'évolution des gains à tirer d'opportunités nouvelles, des coûts à payer pour en réduire l'incertitude et des avantages de faire partie de réseaux efficaces



Source : P.A. Julien, *Économie régionale. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Sainte-Foy, Institut québécois de recherche sur la culture et Presses de l'Université Laval, 1997.

On peut trouver dans ce graphique trois types de firmes ou trois types de stratégies pour celles-ci. La première stratégie la plus courante est celle réactive que l'on peut voir sur la droite, soit celle des PIC. C'est la stratégie des entreprises qui veulent obtenir le plus d'information et être assurées du plus de ressources possibles avant d'agir, privilégiant ainsi la pérennité au détriment de la croissance, comme on l'a dit. En même temps, ces entreprises laissent passer beaucoup d'opportunités ou les saisissent quand déjà un bon nombre d'autres l'ont fait avant elles ; ces occasions d'affaires sont donc moins rentables (la courbe d'opportunité est à son plus bas) puisque la concurrence est déjà grande sur le marché.

Les firmes PIC préfèrent ne pas prendre de risques. Toutefois, si elles gagnent peu par rapport aux nouvelles opportunités, elles perdent aussi peu. En fait, elles préfèrent que d'autres entreprises se cassent le cou avant de risquer. Ce sont en particulier ces firmes avec une stratégie réactive qui achètent des technologies parmi les dernières. Elles sont ainsi sûres que les erreurs ont été faites par les autres. Ces entreprises dans une région minimisent l'incertitude par la prudence, mais ont ainsi peu d'effet sur le dynamisme de la région.

À l'opposé, on trouve la stratégie des CAP, celle proactive. Cette stratégie est beaucoup plus risquée parce que ces entreprises sont souvent les

premières à se lancer dans l'aventure avec peu d'information sur les chances de succès, puisque justement elles précèdent les autres entreprises. Mais si l'opération est réussie, elles sont assurées de faire beaucoup d'argent avec l'avantage concurrentiel que leur procure cette avance. En fait, la direction de ces firmes calcule qu'en saisissant les opportunités plus vite que les autres, elle devrait pouvoir s'en tirer au minimum avec deux succès sur trois. Ces firmes ne font peut-être pas plus d'argent que les autres, puisque des deux bons coups, l'un est annulé par un échec du fait d'être allé trop vite avant d'avoir toute l'information nécessaire.

Mais lorsque ces entreprises sont bien reliées aux réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans la région ou reliées à la région, elles augmentent fortement leur chance de faire des bons coups. Les réseaux à signaux faibles permettent de multiplier les bonnes idées et ainsi les occasions à saisir et augmentent les possibilités sur les marchés (d'où la courbe élargie vers la gauche). Les réseaux à signaux forts fournissent rapidement et à faible coût de l'information sur les ressources nécessaires pour bien saisir ces opportunités (ils élargissent vers le bas la courbe des coûts de recherche d'information et d'obtention de ressources) et surtout offrent un complément *potentiel* d'information et de ressources pour que les entreprises puissent se retourner si la mise en oeuvre des idées nouvelles est plus complexe que prévue et si de nouveaux événements surviennent rendant plus coûteuse la démarche avant d'en arriver à la rentabilité.

Dans la région, ce support de réseaux à signaux faibles et à signaux forts rend les entrepreneurs plus optimistes, plus enthousiastes et donc plus aventureux pour se lancer dans plus de nouveaux projets. Ils peuvent faire alors un pari élargi, soit prévoir trois bons coups sur quatre sinon même quatre sur cinq. Avec ce support des réseaux, ils réussissent à diminuer l'incertitude et ainsi à multiplier l'innovation

et, en complément, à accentuer le dynamisme régional¹⁹.

Évidemment, comme on l'a dit, ces deux cas sont des archétypes. Et l'on peut trouver entre les deux des PME intermédiaires à stratégie active ou encore des firmes CAP qui, après avoir fait plusieurs investissements particulièrement risqués, font une pause afin de digérer et d'en tirer le maximum de profits. On trouve là aussi certaines PME PIC prenant plus de risques après avoir été stimulées par les entreprises de services qui se sont développées suite à leurs contacts avec les CAP. Ces entreprises de services les font profiter de leur expertise et les poussent à mettre plus d'accent sur la croissance. Elles entraînent ainsi toute la région vers plus de dynamisme.

Dans la région, ce support de réseaux à signaux faibles et à signaux forts rend les entrepreneurs plus optimistes, plus enthousiastes et donc plus aventureux pour se lancer dans plus de nouveaux projets. Ils peuvent faire alors un pari élargi, soit prévoir trois bons coups sur quatre sinon même quatre sur cinq. Avec ce support des réseaux, ils réussissent à diminuer l'incertitude et ainsi à multiplier l'innovation et, en complément, à accentuer le dynamisme régional.

Un essai d'application : le rôle des *gazelles* dans les régions dynamiques

Comme on l'a montré au tableau 1, les firmes CAP ou les *gazelles* sont particulièrement nombreuses dans les régions les plus dynamiques au Québec. Dans le cadre d'une étude internationale à l'OCDE en cours et portant sur les facteurs

expliquant la performance de ces entreprises, nous avons voulu dans le cas du Québec comprendre, entre autres choses, à l'aide d'une étude de cas de 52 PME à forte croissance parmi celles que l'on retrouve dans le tableau 1, l'importance de l'information potentielle mais aussi le rôle des réseaux à signaux faibles sur celles-ci. Pour cette étude, nous avons utilisé divers types d'outils dont deux questionnaires et une longue entrevue avec les dirigeants. Le premier questionnaire comprenait des questions que la direction remplissait seule. Il portait sur des éléments factuels (par exemple, l'âge de l'entreprise, le nombre et le type d'employés, la localisation, le type de produits et de services offerts, les technologies utilisées, etc.). Le second était à questions plus ouvertes et portait sur les principales caractéristiques du propriétaire-dirigeant, ses objectifs personnels, ses intentions, l'origine de l'entreprise et ses facteurs de succès. L'entrevue portait sur les pratiques de gestion générales ou fonctionnelles, les motivations de sa direction, le type d'organisation et sa participation aux décisions, et enfin les facteurs favorables et les freins à la croissance²⁰.

Des 52 entreprises enquêtées réparties dans six régions, 46 évoluaient dans le secteur manufacturier²¹ et 6 dans celui des services aux entreprises²². Leurs trajectoires de croissance étaient particulièrement variées. Ainsi, trois firmes avaient un taux annuel de croissance moyenne de l'emploi entre 1990 et 1998 dépassant 100 % et dix autres 50 %. Dix-neuf ont crû annuellement entre 20 % et 50 %. Il reste 20 entreprises dont la croissance des emplois a été inférieure à 20 % par année, dont trois avec une croissance des emplois plus ou moins nulle, mais une croissance du chiffre d'affaires pour deux d'entre elles d'environ 20 %. De même, 23 de ces entreprises ont connu un rythme de croissance du chiffre d'affaires très supérieur à celle des emplois (de 1,75 fois à plus de 3 fois plus) alors que ce fut le contraire pour 5 entreprises (de 1,66 fois à plus de 3 fois). Enfin, 14 firmes ont crû à peu près au même rythme tant au plan des emplois qu'à celui du chiffre d'affaires. Pour

les dernières 10 entreprises, les données manquaient pour faire la comparaison.

La taille moyenne des entreprises étudiées en 1998 est de 98 personnes, dont 35 % ont entre 11 et 50 employés ; 29 %, entre 51 et 100 ; 29 %, entre 101 et 200 ; 8 %, plus de 200 employés. Elles ont en moyenne 6,7 cadres dont 3,8 ingénieurs et une équipe de vente de 5,9 vendeurs.

Le dynamisme des gazelles provient d'une organisation particulièrement complexe, d'un leadership entraînant, d'une forte proximité avec les clients et de liaisons importantes avec le milieu. Les liaisons avec les réseaux à signaux faibles sont particulièrement importantes.

Parmi les facteurs étudiés, une analyse de corrélation montre que ceux qui expliquent le mieux les plus fortes croissances chez ce groupe d'entreprises sont : 1) la *complexité de l'organisation et de la gestion* grâce à la qualité (une formation de base avancée) et à la diversité (plusieurs spécialités) de l'équipe de direction, au recours aux nouvelles technologies pour gérer la production et pour les communications internes et externes, à la formation continue pour tout le personnel et à l'implication active de celui-ci ; 2) une *origine entrepreneuriale familiale* du dirigeant, son *arrivée* relativement *récente* à la direction et des objectifs personnels de *faire de l'argent et de réaliser un défi* ; 3) des *relations directes* avec les clients ; 4) le recours à des *subventions* gouvernementales et, 5) de *l'innovation*, avec un budget important en *R-D* et un *partenariat* avec un ou des centres de recherche.

Ainsi, et c'est ce qui nous intéresse ici, les relations avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles sont importantes dans ces firmes. Dans le cas des réseaux d'affaires, on peut voir au tableau 2 que 36% d'entre elles ont des accords formels avec des

clients et 33 % avec des fournisseurs. Cette coopération systématique touche même les concurrents dans 15 % des cas avec des accords formels. De même, 26 % ont des accords avec d'autres entreprises, dont plusieurs dans du partenariat formel. Plusieurs de ces coopérations ont pour objet le partage de la publicité et du transport, mais aussi le soutien de la R-D, notamment dans le partenariat avec les clients et avec d'autres entreprises.

Dans les réseaux d'affaires, on trouve aussi les associations. Le tableau 3 montre que la majorité des firmes (82 %) sont membres d'au moins une association, mais que 40 % le sont de trois associations et plus. On peut supposer que cette participation permet aux entrepreneurs d'obtenir diverses informations potentielles, mais aussi des informations particulières plus riches lorsque les associations font aussi de la veille et de la forma-

tion pour leurs membres, en particulier au moment des congrès.

Les relations avec le milieu passent aussi par le recours à toutes sortes de services fournis par la région proche ou lointaine. Dans certains cas, ce recours est systématique au point que le conseiller a fini par être engagé par la firme et même, dans deux cas, il a fini par acheter celle-ci. Le tableau 4 montre que la grande majorité des firmes (80 %) recourent à plus de trois conseillers et même 49 % en utilisent six et plus, ce qui est beaucoup, comparé à ce qui se passe dans les PME plus traditionnelles. Ce recours à tant de conseillers externes illustre bien comment ces firmes à forte croissance ont besoin de ressources complémentaires capables de prendre du recul par rapport aux opérations quotidiennes de façon à aider à mieux soutenir le changement rapide.

Tableau 2. Type de liens d'affaires avec les réseaux d'affaires et objets principaux de ces liens

Types de liens	avec les clients	avec les fournisseurs	avec des concurrents	avec d'autres entreprises
Partenariat formel	36 %	33 %	15 %	26%
Objectifs partagés les plus importants de ces accords	Publicité./mark.:85% Transport/distribution: 46% R-D/technologies: 46%	Achats de matières premières: 70% Publicité/marketing: 45%	Transport/distribution: 100% Publicité/marketing: 100%	Publicité/marketing: 53% R-D/technologie: 53 % Matières premières: 40% Transport/distribution: 40%

Tableau 3. Nombre d'associations auxquelles les gazelles sont membres (51 réponses)

Aucune	1	2	3	4 à 6	7 et +
14 (38 %)	10 (27 %)	7 (14 %)	6 (12 %)	7 (14 %)	7 (14 %)

Tableau 4. Nombre de spécialistes externes, type de spécialités et niveau de satisfaction (51 réponses)

Nombre de conseillers	0	1 à 3	4	5	6 à 8	9 et +
N et % d'entreprises	4 (8 %)	6 (12 %)	9 (18 %)	7 (14 %)	14 (27 %)	11 (22 %)
Types de spécialités	Firmes conseil	Banquier	Conseiller gouvernemental	Associations professionnelles et contacts d'affaires	Entourage personnel	Conseiller scientifique
N et % d'entreprises	42 (82 %)	32 (63 %)	31 (61 %)	16 (31 %)	13 (25 %)	21 (41 %)
Niveau de satisfaction*	4,04	3,9	3,8	3,7	4,2	4

* Échelle : 1: pas satisfait; 2: peu satisfait ; 3: satisfait; 4: assez satisfait; 5: très satisfait.

La majorité des firmes (82 %) sont membres d'au moins une association, mais que 40 % le sont de trois associations et plus. On peut supposer que cette participation permet aux entrepreneurs d'obtenir diverses informations potentielles, mais aussi des informations particulières plus riches lorsque les associations font aussi de la veille et de la formation pour leurs membres, en particulier au moment des congrès.

Les conseillers les plus demandés sont ceux venant de firmes conseil ; 82 % des firmes y recourent. Ensuite vient le banquier (63 %), suivi de près d'un conseiller d'un organisme gouvernemental (Société de développement industriel du Québec, Banque fédérale de développement, etc.), sinon un fonctionnaire qui peut aussi venir d'un organisme régional comme le commissariat industriel (61 %). Le taux de satisfaction est relativement élevé, soit plus de 3,7 sur une échelle de 5, y compris pour les conseillers gouvernementaux (tableau 4).

Quant aux relations avec des réseaux à signaux faibles, notamment avec des centres information-

Les relations avec le milieu passent aussi par le recours à toutes sortes de services fournis par la région proche ou lointaine. Dans certains cas, ce recours est systématique au point que le conseiller a fini par être engagé par la firme et même, dans deux cas, il a fini par acheter celle-ci.

nels avancés comme les institutions d'enseignement supérieur (universités et collèges) et les centres de recherches, on peut voir, au tableau 5, que 19 % des entreprises ont des accords formels sous forme de maillage et 13 % sous forme de coopération explicite ; ce qui est fort élevé par rapport à ce qui se passe traditionnellement. Comme il était à prévoir, ces relations portent sur la formation du personnel et sur la recherche et développement pour soutenir l'effort important en innovation. Ajoutons que cette liaison avec des sources non traditionnelles est encore plus importante quand on voit que 41 % de ces entreprises ont des conseillers scientifiques (tableau 4) ; de plus, le niveau de satisfaction envers ces derniers est élevé (4 points sur une échelle de 5), soit autant que dans le cas des autres conseillers externes.

Une des difficultés de comprendre l'entrepreneuriat et son dynamisme différent selon les régions est que, portés par la théorie économique traditionnelle, trop d'observateurs ou d'intervenants voient toujours l'entreprise comme un pur centre individuel de profit. Dans ce cas, l'entrepreneur est seul contre tous dans un marché purement concurrentiel et agit ainsi selon son intérêt purement égoïste. Cette approche reprend les théories positivistes issues des philosophes du XVIII^e siècle comme John Locke, David Hume ou Jean-Jacques Rousseau et, par la suite, comme le grand sociologue Max Weber, chez lequel la rationalité est individuelle et dicte les comportements des individus.

Or comme l'a montré en particulier Jürgen Habermas, toute rationalité est subjective et collective ; elle est influencée par l'histoire de chaque individu dans son environnement et donc, dans le cas qui nous préoccupe, par la culture socio-économique ou entrepreneuriale de cet environnement et des ressources informationnelles et matérielles que fournit ce dernier²³. Elle est donc fortement marquée par les croyances et les comportements des autres et, ainsi, par l'en-

Tableau 5. Types de liens d'affaires avec des réseaux à signaux faibles et objets de ces liens

Types de liens	avec des institutions d'enseignement	avec des centres de recherche
Partenariat formel (maillage ou coopération)	19 %	13 %
Objectifs partagés les plus importants	Formation de personnel : 67 % R-D/technologie : 33 %	R-D/technologie : 63 % Production : 27 %

thousiasme ou le passivisme de la société qui entoure les individus et les entrepreneurs potentiels ou effectifs.

Vu de cette façon, le dynamisme entrepreneurial d'une région s'explique par ces croyances et cet enthousiasme portés par les réseaux personnels des entrepreneurs, eux-mêmes redevables des attitudes de toute la société qui les entoure. Ces réseaux à signaux forts servent à conforter les entrepreneurs dans leurs décisions et à leur offrir de l'information potentielle pour diminuer l'incertitude entourant tout investissement. Ils sont aidés des réseaux à signaux faibles aidant à multiplier les nouvelles occasions d'affaires et les idées pour innover de façon globale et ainsi se différencier vis-à-vis la concurrence.

Le brassage d'acteurs, d'idées et de ressources favorise la *contagion* entrepreneuriale et crée l'atmosphère industrielle dont on a parlé en introduction, ou ce qu'on appelle maintenant des *économies de sphère* compensant en partie les *économies d'échelle* chères aux grandes entreprises des régions développées de la première et de la seconde révolution industrielle. Finalement, ces économies de sphère favorisent la multiplication d'entreprises et attirent de l'extérieur des entrepreneurs avides de profiter de ce dynamisme.

En d'autres mots, la principale contrainte qui limite les investissements et ainsi l'entrepreneuriat dans les régions, c'est *l'incertitude* de l'économie qui décourage les investisseurs ou les entrepreneurs potentiels, à cause du risque relatif à toute création d'entreprise. Par conséquent, on doit comprendre que cette incertitude peut être diminuée par deux sortes d'information partagée: d'abord *l'information effective* lorsque la décision est mûre et, ensuite, *l'information potentielle*, justement pour faire face au risque imprévisible et donc pouvoir s'en sortir si ça ne va pas comme prévu. Ces deux formes d'information proviennent notamment du réseau personnel de chaque entrepreneur et de ses réseaux d'affaires, et ainsi des différentes *complicités* venant de ces réseaux à signaux forts. Ces complicités sont d'autant plus riches qu'elles sont formées d'acteurs dans la région capables de comprendre et de transmettre ces signaux forts et surtout de relier les entrepreneurs aux réseaux à signaux faibles. Les signaux s'échangent d'autant plus rapidement qu'il existe plusieurs sortes de complicités dans la région entre différents acteurs ou entrepreneurs pour multiplier idées et ressources. Ces complicités stimulent l'innovation. Elles permettent à la région de se distinguer dans chacune des industries et en tant que région dans l'organisation du territoire. Le brassage d'acteurs, d'idées et de ressources favorise la *contagion* entrepreneuriale et crée l'atmosphère industrielle dont on a parlé en introduction, ou ce qu'on appelle maintenant des *économies de sphère* compensant en partie les *économies d'échelle* chères aux grandes entreprises des régions développées de la première et de la seconde révolution industrielle. Finalement, ces

économies de sphère favorisent la multiplication d'entreprises et attirent de l'extérieur des entrepreneurs avides de profiter de ce dynamisme. ■

Notes

- 1 Cet article constitue un résumé de la théorie développée dans un ouvrage qui vient tout juste de paraître, soit *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une nouvelle révolution tranquille entrepreneuriale*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et les Éditions Transcontinental, Montréal, 2000. Une première version doit paraître dans un ouvrage collectif *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris, EMS, sous la direction de T. Verstraete.
- 2 L'auteur est docteur en Sciences économiques et titulaire de la Chaire Bombardier en gestion du changement technologique dans les PME de l'Institut de recherche sur les PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- 3 Par exemple, nous avons déjà calculé en 1988 qu'une nouvelle usine de pâtes et papiers comme celle de Donohue à Lebel-sur-Quévillon, avec ses machines verticales, requerrait quatre fois moins d'employés que l'usine de la Stone Container de Trois-Rivières pour une même production (JULIEN, P.A. et J.C. THIBODEAU (1991), *Nouvelles technologies et économies*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.).
- 4 Telles les différentes *gangs* chez les jeunes.
- 5 Ce que les Américains appellent le « core competence ».
- 6 JULIEN, P.A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale, 1980-2005*, Montréal, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Éditions Transcontinental, 2000, p. 47.
- 7 PROULX, M.U. et N. RIVERIN (1998), « Dynamique spatiale de l'entrepreneuriat : le cas du Québec », communication au XXXIV^e colloque de l'Association des sciences régionales de langue française, Puebla, Mexique, 3-5 sept.
- 8 BIRCH, D., A. HAGGETTY et W. PARSONS (1997), *Corporate Almanac*, Cambridge (Mass.), Cognetic Inc.
- 9 JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Économica.
- 10 En moyenne, la croissance a été de 2,7 fois durant ces années (JULIEN, P.A. et M. MORIN (1998), « Les PME à forte croissance et l'emploi : évaluation des pratiques exemplaires des pouvoirs publics, Étude par pays : Canada (Québec) », Groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises, OCDE DSTI/IND/PME, vol. 98, n° 11.).
- 11 Soit une partie de la grande région Chaudière-Appalaches.
- 12 Au moment de l'étude statistique, cette région n'était pas encore séparée de la région Mauricie-Bois-Francs.
- 13 Dans le premier cas, on trouve un système industriel localisé basé notamment sur le meuble, dans les deux autres, trois grandes entreprises dans l'industrie des produits de transport, General Motors, Paccar et Bell Helicopter, situées au coeur de ces deux MRC qui se chevauchent et qui réclament beaucoup de sous-traitance.
- 14 ATKINSON, R.D., R.H. COURT et J.M. WARD (1999), *The State new economy index*, Washington, Progressive Policy Institute Technology and New Economy Project.
- 15 Dans cette analyse, les États comme le Massachusetts, la Californie, l'Utah, le New Hampshire, l'Arizona, situés dans les dix premiers rangs selon 17 critères comptaient plus de 15% de gazelles. Seul le Missouri, au 35^e rang sur 50, constituait une exception avec ses 15 % de gazelles. Il faut toutefois dire que les États américains sont très grands quand on les compare aux petites régions québécoises et qu'il faudrait étudier l'importance des gazelles dans des régions beaucoup plus petites.
- 16 BIRLEY, S., S. CROMIE et A. MYERS (1991), « Entrepreneurial networks : their emergence in Ireland and overseas », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4 ; JULIEN, P.A. (1995), « New technologies and technological information in small business », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6.
- 17 GRANOVETTER (1982), « The strenght of weak ties : a network theory revisited », dans Marsden et Lin (éd.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hill, Sage ; KRACKHARD, D. (1992), « The strenght of strong ties: the importance of philos in organizations », dans N. Nohria et R.G. Eccles (éd.), *Network and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- 18 JULIEN, P.A. (1993), *Petite et moyenne entreprise : technologie et compétitivité*, OCDE, Paris.
- 19 Ajoutons qu'on peut supposer que l'enthousiasme de ces entreprises déteint sur le dynamisme des intervenants régionaux, accentuant ce dernier et accélérant ainsi la spirale du développement régional.
- 20 L'étude de cas a été réalisée avec la collaboration de Mario Carrier, de l'UQAT, Luc Désaulniers de l'UQAR, Danielle Luc de HEC et Yvon Martineau de l'INRS-Urbanisation. Elle a été subventionnée par DEC et par le MIC.
- 21 Aliments : 3 ; produits de plastique ou de caoutchouc : 5 ; vêtements : 1 ; meubles : 4 ; produits du bois : 2 ; produits métalliques : 6 ; produits électriques et électroniques et de communications : 5 ; matériel de transport : 4 ; machinerie et équipements : 5 ; produits chimiques et pharmaceutiques : 4 ; produits du pétrole : 1 ; divers : 6.
- 22 Bureaux d'ingénieurs : 2 ; informatique : 1 ; bureau comptable : 2 ; entreprise de camionnage : 1.
- 23 HABERMAS, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, tome I, Paris, Fayard.

Un propriétaire-dirigeant et la croissance de son entreprise : une recherche exploratoire

Denis Lachance
Télé-université

Introduction

Dans le champ de l'entrepreneurship, plusieurs questions font l'objet de recherches répétées et de nombreuses publications : le démarrage d'entreprises, le profil de l'entrepreneur, le leadership, la croissance, les conditions de survie à court, moyen et long terme, etc. Les moyens mis en œuvre pour alimenter ces recherches peuvent varier en importance. Pour notre part, nous avons choisi de faire une recherche plutôt intimiste, auprès d'un seul entrepreneur et sur plusieurs années, pour observer comment cet entrepreneur s'adapte aux changements qui surviennent dans son entreprise en croissance, et comment lui et son entreprise se préparent à l'arrivée d'un de ses fils à la direction.

Dans le présent article, nous traiterons d'abord de quelques aspects méthodologiques de la recherche (définitions et questions de départ, méthodologie et collecte des données), puis nous ferons l'historique de l'entreprise. Après avoir traité rapidement des limites de l'étude, nous aborderons quelques résultats préliminaires de cette recherche et nous suggérerons deux suites possibles à cette démarche exploratoire.

Quelques aspects méthodologiques

Après avoir délimité le concept de PME, nous présentons les étapes de développement de celle-

ci et les défis à relever par le propriétaire-dirigeant selon le stade de développement de son entreprise. Puis nous présentons sommairement les deux situations qui ont retenu notre attention : le changement de rôle du propriétaire-dirigeant (d'entrepreneur à gestionnaire) et la succession à la tête de l'entreprise (le passage à la génération suivante). Ensuite nous précisons le type de recherche effectuée et la manière dont nous avons procédé pour recueillir les données pertinentes.

Qu'est-ce qu'une PME ?

Pour les fins de la présente recherche, nous adoptons la définition utilisée par Gérald d'Amboise¹ dans son étude sur les PME canadiennes. Cette définition retient une mesure matérielle (nombre d'employés) et une mesure financière (chiffre d'affaires) et tient compte de deux conditions, l'une de nature juridique (autonomie) et l'autre de nature commerciale (non-domination). L'entreprise étudiée possède les quatre caractéristiques suivantes : 1) l'entreprise a un chiffre d'affaires de moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles ; 2) l'entreprise compte moins de 500 employés ; 3) l'entreprise jouit d'une autonomie décisionnelle réelle, c'est-à-dire qu'elle n'est ni une filiale d'une autre entreprise, ni une franchise à l'intérieur d'un ensemble plus vaste qui contrôle à la fois le produit, le procédé, le territoire et les procédures administratives ; 4) elle ne domine pas

son secteur d'activité économique et son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders de ce secteur d'activité.

L'entreprise étudiée possède les quatre caractéristiques suivantes : 1) l'entreprise a un chiffre d'affaires de moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles ; 2) l'entreprise compte moins de 500 employés ; 3) l'entreprise jouit d'une autonomie décisionnelle réelle, c'est-à-dire qu'elle n'est ni une filiale d'une autre entreprise, ni une franchise à l'intérieur d'un ensemble plus vaste qui contrôle à la fois le produit, le procédé, le territoire et les procédures administratives ; 4) elle ne domine pas son secteur d'activité économique et son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders de ce secteur d'activité.

Stades de vie des PME et défis du propriétaire-dirigeant

On retrouve, dans la littérature, plusieurs textes majeurs² qui décrivent les stades d'évolution de la PME. Le tableau suivant résume les trois principaux stades de développement d'une entreprise (départ, croissance et maturité), les défis principaux auxquels doit répondre le propriétaire-dirigeant, les qualités requises et les styles de gestion ou de décision associés.

Principaux défis selon les stades de vie ³

Stades de vie	Défis principaux	Qualités particulières requises	Styles requis pour la gestion / décision
Départ	Mise du produit sur le marché.	Créateur Vendeur Goût du risque	Tout faire Décider seul Intuition
Croissance	Augmentation - des ventes - de la taille	Organisateur Intérêt pour les systèmes	Confier des tâches Consulter les collaborateurs Partage des décisions
Maturité	Stabilisation des ventes Rentabilité générale	Contrôleur Préférence pour l'ordre	Évaluer les résultats Laisser décider Analyser

En 1992, l'entreprise étudiée se situait dans la transition entre l'étape de départ et celle de croissance. En effet, quoiqu'on y soit résolument tourné vers la croissance, en terme stratégique, on avait encore quelques difficultés avec la mise en marché du produit, car on cherchait encore à préciser sa composition exacte, son procédé de fabrication optimal, son mode de conditionnement (pour la livraison au client) et le réseau de distribution.

Une situation en évolution

Le passage du temps et la croissance de l'entreprise font que la position du propriétaire-dirigeant au sein de son entreprise peut se modifier considérablement : le passage du rôle d'entrepreneur en phase de démarrage, à celui de gestionnaire en phase de croissance importante n'est pas forcément facile. Ces mêmes circonstances (temps et croissance) posent aussi la question de la pérennité de l'entreprise et du maintien de sa propriété à l'intérieur de la famille.

Passage du rôle d'entrepreneur à celui de gestionnaire

Notre premier objectif était de voir si le propriétaire-dirigeant éprouvait des difficultés d'adaptation dans le passage du rôle d'entrepreneur à celui de gestionnaire. Alors que sa situation dans l'entreprise paraissait rester identique, des changements évidents se produisaient autour

de lui, changements dont il était souvent la source majeure en tant que principal décideur. Le propriétaire-dirigeant tendait-il à conserver, en phase de croissance, des attitudes et des comportements qui avaient fait le succès de l'entreprise en phase de démarrage ? Quelles étaient les répercussions sur le personnel et sur l'entreprise et quels compromis étaient nécessaires, de leur part et de la part du propriétaire-dirigeant, pour maintenir la cohésion de l'entreprise ?

Le passage du temps et la croissance de l'entreprise font que la position du propriétaire-dirigeant au sein de son entreprise peut se modifier considérablement : le passage du rôle d'entrepreneur en phase de démarrage, à celui de gestionnaire en phase de croissance importante n'est pas forcément facile.

Mise en place des conditions de succession

Concernant la préparation de la succession à la tête de l'entreprise familiale, le propriétaire-dirigeant voulait-il intéresser son fils aîné et cherchait-il à l'initier aux diverses tâches de gestion ? Les réactions du personnel administratif et scientifique étaient-elles favorables à cette succession, et la jugeait-on inévitable ?

Cueillette des données

Nous avons fait deux séjours dans cette entreprise, à l'automne 1992 et à l'automne 1997. En utilisant à la fois l'observation participante et le recours à des informateurs clés, nous avons fait une recherche, exploratoire et de nature qualitative, portant sur les transformations vécues dans l'entreprise, sur l'appréciation de ces transformations par diverses catégories d'employés, et sur les perspectives d'avenir de l'entreprise et des

informateurs eux-mêmes. Il s'agit là d'une approche de type ethnographique et monographique.

Les données primaires ont été obtenues à l'aide d'entrevues individuelles semi-dirigées qui ont été enregistrées et transcrites verbatim. Pour documenter certains faits ou événements, nous avons eu recours à des données secondaires provenant de l'entreprise. Il s'est agi essentiellement de documents écrits ou de publication concernant l'entreprise, comme les comptes rendus de réunions du conseil d'administration, le manuel de l'employé, les organigrammes, les bilans financiers annuels.

Pour les fins de cette recherche exploratoire, il n'était pas nécessaire de procéder à un échantillonnage aléatoire systématique parmi tous les employés, ni de prendre en compte de manière égale toutes les catégories d'emploi. En sus du propriétaire-dirigeant et avec son autorisation expresse, nous avons eu des entrevues avec une quinzaine de personnes occupant des postes-clés dans l'entreprise (cadres, professionnels, personnel technique) et ayant une assez longue durée de services au sein de l'entreprise.

Évidemment, le caractère exploratoire de l'étude et le fait qu'elle ne porte que sur un cas interdisent toute généralisation. Tout au plus, cette recherche peut aider à identifier des hypothèses à vérifier dans des recherches ultérieures, et des paramètres à considérer lors de cette vérification. Elle peut aussi confirmer la pertinence d'une méthodologie de collecte des données (entrevues semi-dirigées) et celle de l'analyse des données ainsi recueillies, pour ce type de recherche.

Historique de l'entreprise

À l'automne 1992, lors de notre premier séjour, l'entreprise était une PME familiale qui venait de sortir de sa phase de démarrage et dont l'entrée en phase de croissance laissait présager des change-

ments majeurs. En même temps, le propriétaire-dirigeant constatait la nécessité de modifier son rôle au sein de l'entreprise et de préparer la succession.

À l'automne 1997, plusieurs changements avaient eu lieu, engendrant des difficultés internes dont la solution fut parfois pénible, tant pour le propriétaire-dirigeant que pour certains de ses employés.

Situation à l'automne 1992 : PME familiale en croissance

Fondée en 1969, l'entreprise naissante réunissait les avoirs et les espoirs de deux frères. Dès sa création, l'entreprise s'adjoignait les services d'une personne spécialisée dans son domaine d'action (gestion des déchets et protection de l'environnement) et commençait avec elle le développement d'un procédé technique original, pour lequel l'entreprise possédait les atouts de base, notamment l'espace requis et l'équipement mécanique. La gamme de produits vendus par l'entreprise s'est peu à peu élargie, en même temps que s'est modifiée la méthode de conditionnement des produits livrés aux clients dont le nombre et la diversité augmentaient régulièrement. Les sources d'approvisionnement en matières premières se sont également accrues et diversifiées au cours des années. Les activités principales de l'entreprise sont saisonnières. La période de mai à octobre est la plus achalandée, en raison de la livraison des produits finis et du transport des intrants, sans oublier les activités régulières exigées par le procédé technique en usage.

À la fin des années 1980, se produisit un changement important, avec le début d'une expérience impliquant un nouveau type d'approvisionnement et le développement d'un nouveau procédé technique. Ce nouveau type de matériau et surtout la quantité disponible a obligé l'entreprise à se remettre en question et à envisager des changements importants.

Au début de 1990, les besoins en nouveaux équipements de transport et de production obligent la compagnie à faire appel à de nouvelles sources de capitaux. Deux fonds publics d'investissement, associés au gouvernement du Québec, sont sollicités et répondent favorablement. Parmi les conditions de financement, ces investisseurs externes exigeaient chacun un siège au conseil d'administration de l'entreprise. Leur présence forçait la systématisation du modèle de gestion et l'implantation de procédures administratives plus rigoureuses. Pour favoriser une gestion moins personnalisée de l'entreprise, ces nouveaux venus insistaient pour que des règles de gestion et de contrôle soient définies et mises en place, et ils demandaient, entre autres choses, qu'on définisse l'organigramme de l'entreprise et qu'on précise les rôles et responsabilités de chacun, surtout ceux du propriétaire et de son personnel scientifique et administratif.

Deux fonds publics d'investissement, associés au gouvernement du Québec, sont sollicités et répondent favorablement. Parmi les conditions de financement, ces investisseurs externes exigeaient chacun un siège au conseil d'administration de l'entreprise. Leur présence forçait la systématisation du modèle de gestion et l'implantation de procédures administratives plus rigoureuses.

C'est dans ces circonstances que nous avons fait, à l'automne 1992, une première présence dans cette entreprise. Nous y avons passé plusieurs jours à étudier son fonctionnement, par observation directe et par voie d'entrevues avec une quinzaine de personnes occupant divers postes dans l'entreprise, dont le propriétaire et son fils. Notre mandat était d'élaborer un organigramme pour l'organisation.

Le personnel ayant augmenté d'année en année, l'entreprise employait, à l'été 1992, une soixantaine de personnes, dont 40 sur une base temporaire. Le personnel régulier était alors composé du propriétaire, de son frère et de son fils, de quelques professionnels, de quelques techniciens, opérateurs de machinerie lourde et conducteurs de camion et de quelques contremaîtres. Durant la période de production intensive, s'ajoutaient quelques opérateurs de machinerie, mais surtout des journaliers (personnel temporaire). Le chiffre d'affaires de l'entreprise atteignait plus de deux millions de dollars en 1991. La valeur de la machinerie et des bâtiments constituait la majeure partie de l'avoir des propriétaires, et le niveau d'endettement était assez élevé, en raison de la nécessité d'accroître et de renouveler cette machinerie.

D'entrepreneur à gestionnaire

À travers les observations et surtout les entrevues réalisées en 1992, nous avons noté d'importantes forces de changement au sein de l'organisation et le propriétaire lui-même reconnaissait que ces forces de changement visaient tout particulièrement son mode de gestion et son rôle dans l'organisation.

En effet, le propriétaire-dirigeant gérait l'entreprise comme un bon père de famille, du moins le croyait-il. Il connaissait tout le monde et savait quelles étaient les tâches de chacun. Il savait quels contrats devaient être réalisés chaque jour, et surtout qui devait le faire. Il pouvait donc intervenir directement auprès des employés, dès son arrivée sur le site de production. Dans le cas de la gestion administrative et financière, il contrôlait toutes les transactions internes et externes, de même que toutes les communications.

Dans le domaine du contrôle de la qualité et des relations avec les fournisseurs et les clients, il devait toutefois partager certaines responsabilités avec le personnel professionnel en raison de leurs

compétences scientifiques et techniques spécifiques. Il en résultait certaines frictions quand il fallait reprendre certaines commandes dont la qualité ne rencontrait pas les spécifications pré-établies.

Le propriétaire-dirigeant gérait l'entreprise comme un bon père de famille, du moins le croyait-il. Il connaissait tout le monde et savait quelles étaient les tâches de chacun. Il savait quels contrats devaient être réalisés chaque jour, et surtout qui devait le faire. Il pouvait donc intervenir directement auprès des employés, dès son arrivée sur le site de production. Dans le cas de la gestion administrative et financière, il contrôlait toutes les transactions internes et externes, de même que toutes les communications.

La croissance importante de l'entreprise ajoutait constamment de nouvelles tâches et le propriétaire-dirigeant voyait s'allonger ses heures de travail pour assurer la gestion quotidienne des opérations et du personnel, faire la planification de la production, assurer le contrôle financier et budgétaire et superviser les achats, rencontrer de nouveaux clients et de nouveaux fournisseurs, préparer les plans pour l'implantation dans de nouvelles régions du Québec ou pour des opérations commerciales internationales. Et en haute période de production, de mai à octobre, les heures de production devaient parfois doubler et se prolonger durant les fins de semaine, l'obligeant à allonger ses propres heures de présence sur le site principal d'opération.

Au début de la cinquantaine, le propriétaire-dirigeant prenait conscience de plus en plus de la nécessité de réduire ses heures de travail et de se

consacrer aux activités qui l'intéressaient davantage dans l'entreprise, la prospection de fournisseurs et de clients, et la recherche de nouveaux débouchés pour les produits de l'entreprise. Et il se préoccupait également de la survie de l'entreprise après son départ.

La croissance importante de l'entreprise ajoutait constamment de nouvelles tâches et le propriétaire-dirigeant voyait s'allonger ses heures de travail pour assurer la gestion quotidienne des opérations et du personnel, faire la planification de la production, assurer le contrôle financier et budgétaire et superviser les achats, rencontrer de nouveaux clients et de nouveaux fournisseurs, préparer les plans pour l'implantation dans de nouvelles régions du Québec ou pour des opérations commerciales internationales.

Du père au fils

Parmi les préoccupations du propriétaire-dirigeant, il y avait la préparation de sa succession à la tête de l'entreprise, car il souhaitait en garder la propriété et le contrôle au sein de sa famille. Il espérait que cette succession serait assumée par son fils aîné, qui travaillait déjà au sein de l'entreprise. Ce dernier y assumait quelques responsabilités, notamment pour la fabrication et le transport des produits, pour l'achat des fournitures requises pour ce faire (équipement motorisé surtout) et dans la gestion du personnel associé à ces opérations.

La préparation du fils semblait davantage orientée vers l'acquisition d'expérience au sein de l'entreprise. Une formation académique spécifique en gestion d'entreprises ne faisait pas partie du plan

de préparation à la succession. En 1992, le propriétaire-dirigeant semblait estimer que les connaissances requises pour gérer une entreprise comme la sienne s'acquerraient surtout par l'expérience, comme ce fut le cas pour lui-même.

Parmi les préoccupations du propriétaire-dirigeant, il y avait la préparation de sa succession à la tête de l'entreprise, car il souhaitait en garder la propriété et le contrôle au sein de sa famille. Il espérait que cette succession serait assumée par son fils aîné, qui travaillait déjà au sein de l'entreprise.

Situation à l'automne 1997 : PME en transformation

En retournant dans cette entreprise, cinq ans plus tard, nos questions étaient les suivantes : d'une part, comment le propriétaire-dirigeant de cette PME a-t-il réagi aux forces de changement qui ont agi sur et dans son entreprise, et sur sa manière de la gérer ? Et d'autre part, quels gestes ont été posés pour préparer de manière plus immédiate la succession ?

À l'automne 1997, l'entreprise s'était développée de manière importante, en ajoutant une filiale à part entière, en Outaouais, et une participation dans une autre entreprise, en Mauricie, où elle cherchait à développer une expertise dans un nouveau procédé technique. Une bonne partie de son personnel scientifique avait été remplacée et un nouveau personnel administratif avait été embauché. Le nombre d'employés avait plus que doublé et le chiffre d'affaires avait été multiplié par cinq. Le conseil d'administration incluait de nouveaux investisseurs. De nouveaux mécanismes de gestion, notamment un comité de gestion, avaient été mis en place pour faciliter la circulation de l'information et la prise de décision au sein de l'entreprise.

À l'automne 1997, l'entreprise s'était développée de manière importante, en ajoutant une filiale à part entière, en Outaouais, et une participation dans une autre entreprise, en Mauricie, où elle cherchait à développer une expertise dans un nouveau procédé technique.

D'entrepreneur à gestionnaire

Quatre indices semblent indiquer que le passage d'entrepreneur à gestionnaire ne s'est pas effectué facilement ni totalement.

Indice 1 : Organigramme fluctuant

Entre 1992 et 1997, l'organisation de l'entreprise a été modifiée à quelques reprises, surtout depuis 1994. La création d'un poste de directeur général, en 1995, ne semble pas avoir donné les résultats escomptés, et l'expérience n'a pas duré une année complète. En 1996, la création d'une direction de la R&D, et celle d'une direction de la production ont entraîné une redistribution des pouvoirs. En 1997, c'est la direction du marketing qui est officiellement créée et pourvue d'un responsable cadre. Cette dernière modification semble liée à la volonté de développer rapidement la mise en marché et à la recherche de nouveaux débouchés pour rentabiliser les investissements faits pour accroître la production au cours des années précédentes.

Indice 2 : Concentration des pouvoirs

Malgré la mise en place de directions et la création de postes de cadre, il ressort des entrevues réalisées avec le personnel (administratif et scientifique) que la prise de décision reste concentrée chez le propriétaire-dirigeant, malgré l'influence accrue du conseil d'administration et la mise en place récente d'un comité de gestion.

Indice 3 : Mouvance du personnel cadre

En 1992, l'entreprise ne comptait que du personnel professionnel et technique, et des journaliers. Cette situation a peu évolué entre 1992 et 1994.

En 1994, un premier poste de cadre est créé, celui de directeur général, dont la tâche principale a été de mettre en place une structure administrative et de formaliser les opérations, notamment les opérations budgétaires et financières. Après moins d'une année en poste, cette personne est remerciée de ses services. Par la suite, une personne a été engagée comme directeur de la R&D et elle a agi comme conseiller privilégié auprès du propriétaire-dirigeant pour procéder à un remaniement administratif important.

En 1995 s'ajoutait un poste de directeur de la production, mais la personne engagée n'est restée en poste qu'un peu plus d'une année, et des divergences de vue importantes avec le propriétaire-dirigeant vont mener à son congédiement, vers la fin de l'année 1996.

Durant l'automne 1996, la direction du marketing a été créée et un jeune cadre engagé pour en prendre charge. Au début de 1997, deux autres changements majeurs : le directeur de la production est remplacé par le fils aîné du propriétaire et un poste de directeur administratif est créé. Ceci portait à quatre le nombre de directions au sein de l'entreprise : administration, agronomie, production et marketing.

En résumé, on constate qu'en l'espace de quelques années, il y a eu une certaine évolution de l'organisation, particulièrement depuis l'arrivée du directeur de la R&D. Ce dernier a joué un rôle déterminant de conseiller auprès du propriétaire-dirigeant et c'est lui qui semblait assurer la stabilité de la gestion.

En résumé, on constate qu'en l'espace de quelques années, il y a eu une certaine évolution de l'organisation, particulièrement depuis l'arrivée du directeur de la R&D. Ce dernier a joué un rôle déterminant de conseiller auprès du propriétaire-dirigeant et c'est lui qui semblait assurer la stabilité de la gestion.

Indice 4 : Délégation minimale

À travers les témoignages recueillis, il ressort que le propriétaire-dirigeant a souhaité réellement procéder à des délégations de responsabilités envers les personnes qu'il a engagées dans des postes de direction, particulièrement en ce qui concerne le premier directeur général. Mais une menace de syndicalisation semble avoir eu raison de ce dernier, et cela fut un signal clair envoyé au propriétaire-dirigeant pour qu'il reprenne le contrôle à peu près total de l'organisation afin de la sauver, car la syndicalisation aurait été vue, aussi bien par le personnel que par le propriétaire-dirigeant, comme la fin du caractère familial de l'entreprise et de sa gestion. C'en était fini de la gestion en bon père de famille et des relations cordiales entre le propriétaire-dirigeant et ses employés. Il fallait éviter cela à tout prix.

Dans ce contexte, il est compréhensible que les personnes qui ont réussi à obtenir et à conserver des postes de cadre au cours de ces années aient été celles qui ne remettaient pas en question l'autorité définitive du propriétaire-dirigeant et son approche " patriarcale " de la gestion et des relations de travail au sein de l'entreprise.

Le poste du directeur du marketing était en danger, à l'automne 1997, car son titulaire ne semblait pas accepter facilement cette vision des choses et réclamait une certaine liberté d'action.

En particulier, son mode de gestion était remis en question par le fils du propriétaire-dirigeant, lequel estimait que le directeur du marketing ne s'impliquait pas assez dans l'entreprise et semblait manquer de motivation dans la recherche de nouveaux marchés pour les produits de la compagnie.

Le directeur administratif et le directeur de l'agronomie ont tous deux clairement affirmé, en entrevue, qu'ils acceptaient sans restriction l'autorité du propriétaire-dirigeant et son mode de gestion. La faible délégation de pouvoirs semble donc souhaitée par la base elle-même, cadres et employés.

À travers les témoignages recueillis, il ressort que le propriétaire-dirigeant a souhaité réellement procéder à des délégations de responsabilités envers les personnes qu'il a engagées dans des postes de direction, particulièrement en ce qui concerne le premier directeur général. Mais une menace de syndicalisation semble avoir eu raison de ce dernier, et cela fut un signal clair envoyé au propriétaire-dirigeant pour qu'il reprenne le contrôle à peu près total de l'organisation afin de la sauver, car la syndicalisation aurait été vue, aussi bien par le personnel que par le propriétaire-dirigeant, comme la fin du caractère familial de l'entreprise et de sa gestion.

Du père aux fils

Quatre indices semblent montrer que la préparation de la succession ne s'est pas faite sans heurt et qu'il subsiste des incertitudes quant à sa réalisation.

Indice 1 : Rôles complémentaires (père - fils)

Dans l'entreprise, père et fils se considèrent comme complémentaires au sein de l'entreprise, le fils assumant certaines tâches que le père n'aime pas faire, particulièrement au regard de la gestion du personnel (embauche et congédiement). Inversement, dans le domaine de la représentation extérieure, le fils reconnaît volontiers son aversion pour ces tâches qui sont par ailleurs prisées par le père. Le père se considère davantage comme un développeur, un inventeur, alors que le fils se perçoit surtout comme un exécutant, un réalisateur. Cette relation de complémentarité au sein de l'entreprise permet d'éviter les affrontements qui pourraient avoir des conséquences fâcheuses sur les relations familiales.

Indice 2 : Concurrence Fils – Cadre

Le rôle du propriétaire-dirigeant n'est pas remis en question par les cadres. Le fils a une attitude très positive vis-à-vis ses collègues directeurs, sauf vis-à-vis le directeur du marketing, qu'il perçoit peut-être comme un rival. Car le fils soulève les critiques les plus sévères à son égard et estime que sa performance est bien inférieure aux attentes. C'est lui qui laisse entendre qu'il faudra sans doute le remplacer. C'est comme si le fils et le directeur du marketing, qui sont à peu près du même âge, étaient en concurrence dans la recherche de l'approbation du père – propriétaire-dirigeant.

Le rôle du propriétaire-dirigeant n'est pas remis en question par les cadres. Le fils a une attitude très positive vis-à-vis ses collègues directeurs, sauf vis-à-vis le directeur du marketing, qu'il perçoit peut-être comme un rival.

Indice 3 : Communications parallèles

Il est évident qu'il y a des communications parallèles (ou informelles) entre le père et le fils, en dehors du cadre de l'entreprise et des réunions du comité de gestion. Cette situation est inévitable et il est certain que des situations propres à l'entreprise peuvent être discutées entre eux lors de rencontres à caractère surtout familial. S'il est difficile pour le patron de PME de dissocier les rôles de père et de chef d'entreprise, il lui est aussi difficile pour le fils de distinguer son rôle de fils et son rôle d'employé, et surtout d'employé cadre. Toutefois, dans l'état actuel des choses, cette relation privilégiée entre le propriétaire-dirigeant et un de ses cadres ne semble pas être mal perçue par les employés et par deux des trois autres directeurs.

S'il est difficile pour le patron de PME de dissocier les rôles de père et de chef d'entreprise, il lui est aussi difficile pour le fils de distinguer son rôle de fils et son rôle d'employé, et surtout d'employé cadre.

Indice 4 : Et le second fils

Le fils cadet est inscrit dans un programme de premier cycle en administration, et son père a l'intention de l'intégrer dans la compagnie, comme employé, comme actionnaire et sans doute plus tard comme gestionnaire.

En vue de la succession à la tête de l'organisation, le fils aîné reconnaissait volontiers devoir acquérir une meilleure formation sur les questions de financement et de gestion d'une entreprise. Il admettait également que son frère cadet serait mieux préparé que lui à ce chapitre.

Dans un proche avenir, la question de la succession à la tête de l'entreprise va donc se poser différemment, et il est possible qu'il y ait une cer-

taine compétition entre les fils pour prendre le contrôle de la gestion, le contrôle de l'actionnariat étant sans doute déterminé par la volonté du père, qui ne semble pas vouloir privilégier l'un ou l'autre fils sur ce point.

Conclusion

La présente étude exploratoire pourrait donner lieu à deux suites possibles, selon qu'on insiste sur la question de la succession ou sur la question du passage d'entrepreneur à gestionnaire.

Dans un proche avenir, la question de la succession à la tête de l'entreprise va donc se poser différemment, et il est possible qu'il y ait une certaine compétition entre les fils pour prendre le contrôle de la gestion, le contrôle de l'actionnariat étant sans doute déterminé par la volonté du père, qui ne semble pas vouloir privilégier l'un ou l'autre fils sur ce point.

La succession dans quelques PME familiales, une comparaison régionale ou internationale

Une première suite serait une étude comparative régionale (entre quelques régions du Québec) ou internationale (quelques régions du Québec et quelques régions de la France, par exemple) pour étudier les modalités de succession à la tête d'entreprises familiales ayant réussi ce passage ou en voie de le faire. L'étude pourrait prendre l'allure d'études de cas réalisées sur le modèle des études de cas en sociologie ou en ethnologie. Par contraste, l'étude pourrait inclure des cas d'échec de cette transition intergénérationnelle.

Déjà plusieurs cas québécois et canadiens peuvent être documentés, mais ce sont des cas de grandes ou très grandes entreprises, Québecor, Cascades, Steinberg, Seagram, Molson, Québec Téléphone, Irving, Vidéotron, par exemple.

Il faudrait identifier des PME qui vivent ou ont récemment vécu ce passage d'une génération à l'autre. Certaines régions du Québec ont la réputation d'être particulièrement fertiles en familles d'entrepreneur, comme la région de la Beauce-Appalaches et celle du Saguenay-Lac-St-Jean.

La croissance des PME et le rôle de leur propriétaire-dirigeant

Dans un tout autre registre, on pourrait s'attarder spécialement à la situation du propriétaire-dirigeant dans la phase de croissance de son entreprise et étudier les conditions de passage du rôle d'entrepreneur à celui de gestionnaire. Ici encore, il pourrait s'agir d'études de cas, plutôt que de recherche basée sur l'analyse de questionnaires soumis à quelques dizaines ou centaines de propriétaires-dirigeants de PME, dans tout le Québec ou dans quelques régions seulement.

Il est possible que les conclusions de Fortin et de d'Amboise puissent être confirmées ou nuancées pour la nouvelle génération d'entrepreneurs ayant acquis une formation académique plus poussée (souvent de niveau collégial ou même universitaire) et œuvrant dans des secteurs technologiques plus pointus et plus exigeants. Dans ces derniers cas, les qualités de gestionnaire sont peut-être plus importantes que les qualités d'entrepreneur proprement dites, ce qui permettrait à ces personnes de mieux gérer l'étape de la croissance, une fois le produit développé et assurée la mise en marché initiale. ■

Notes

- 1 D'AMBOISE, Gérald (1989), *La PME canadienne, situation et défis*, Les Presses de l'Université Laval, p. 111.
- 2 MINTZBERG, Henry (1986), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, Paris, et Éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, p. 223 ; DAFT, Richard L. (1992), *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, St-Paul, 4^e édition, p. 166 ; JAUCH, Lawrence R. et William F. GLUECK, (1990), *Management stratégique et politique générale*, McGraw-Hill éditeurs, Montréal, p. 346.
- 3 D'AMBOISE, G., *op.cit.*, p.111.

L'organisation à la japonaise : ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon

Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
Télé-Université

Aux sources du succès japonais

La politique industrielle de l'État au Japon est souvent perçue comme étant à l'origine du succès de l'économie japonaise, mais pour nombre d'auteurs, le succès du Japon réside dans l'organisation des entreprises, et plus particulièrement dans leur mode de gestion de la production et des ressources humaines. Mais dans quel contexte ce succès est-il apparu ?

Il faut reconnaître que depuis le milieu des années 70, les marchés traditionnels pour des produits de masse se sont taris et les entreprises ont cherché à renouveler leurs marchés en offrant des gammes de produits plus diversifiés. Ces changements exigent une coordination plus grande au sein de l'entreprise et chez les partenaires afin de pouvoir satisfaire plus rapidement la demande de ces nouveaux marchés. Par ailleurs, l'environnement changeant de l'entreprise s'est traduit par la recherche d'une plus grande stabilité à l'intérieur de l'entreprise et même au-delà ; c'est dans cette perspective qu'on a cherché à développer des réseaux de coopération. Ceux-ci sont orientés vers la croissance de nouvelles activités, plutôt que vers la concurrence sur des marchés existants. Le modèle japonais d'organisation de la production se révèle particulièrement bien adapté pour ce type de situation économique.

Ce qui distingue le Japon, c'est d'abord une organisation qui permet aux entreprises d'établir une stratégie à long terme¹. En effet, jusqu'à ces toutes dernières années tout au moins – car certains considèrent que les choses ont un peu changé avec la crise financière récente –, les critères de succès de l'entreprise japonaise étaient orientés vers la conquête de parts de marché. Si le profit à court terme est devenu légèrement plus important, les entreprises japonaises s'alignant en quelque sorte sur les exigences des détenteurs de fonds américains, l'augmentation des parts de marché demeure importante, et il s'agit là d'une perspective nécessairement orientée vers le long terme. Il faut noter qu'au Japon, les entreprises sont surtout financées par des prêts bancaires et, dans une moindre mesure, par les titres boursiers, ce qui leur a permis de vivre largement à l'abri de l'humeur des actionnaires et d'investir de façon plus importante dans la croissance de l'entreprise². Cela est particulièrement important pour les dépenses de recherche et développement où l'espérance de rendement sur l'investissement est incertaine et renvoie surtout aux prévisions à long terme. Au sein des *keiretsu*, les grands groupes industriels japonais, des relations à long terme caractérisent également les relations de sous-traitance entre les grandes entreprises et les PME. La plus grande stabilité des relations entre les entreprises permet une organisation des

emplois elle aussi davantage orientée vers le long terme que ce n'est le cas en Amérique du Nord.

Dans les pages qui suivent, nous exposons les principaux éléments du modèle japonais, puis nous présenterons quelques données sur l'adaptation des entreprises japonaises et des entreprises québécoises à ces nouvelles modalités concurrentielles. La qualité totale et le juste-à-temps sont bien sûr au cœur du modèle productif japonais et, de ce fait, au cœur du succès de cette économie ; nous présentons ensuite des données issues d'une enquête menée auprès d'entreprises québécoises et japonaises (établies au Canada) pour tenter de déterminer dans quelle mesure ce modèle s'est diffusé en Amérique du Nord.

Aux origines du modèle japonais : la qualité totale

Les développements originaux du Japon en matière d'organisation du travail sont en partie le résultat d'emprunts effectués aux États-Unis ; c'est en particulier le cas de la qualité totale³. L'influence du taylorisme s'est fait sentir au Japon dès les débuts de la publication des principes du management scientifique⁴. Ces derniers se sont répandus dans l'entre-deux-guerres, mais ils ont été modifiés pour pouvoir tenir compte de l'organisation du travail existante, basée sur une grande autonomie du contremaître dans l'affectation des employés à des tâches. Celui-ci agissait en effet comme un intermédiaire indépendant, gérant la main-d'œuvre sous son autorité de façon paternaliste, et ce, sans l'intervention des gestionnaires de l'entreprise⁵.

En se déplaçant vers le Japon, le taylorisme américain se transforme et devient plus « organique ». En d'autres mots, on se trouve face à une vision plus « communautaire » de l'organisation de l'usine, où les gestionnaires ont d'abord imité le mode de gestion des anciens contremaîtres. Le taylorisme était basé sur une expertise technique que ne possédait pas le Japon.

De plus, le taylorisme, qui établit une division très poussée du travail, entre les diverses tâches, visait à minimiser les besoins de communication entre les postes de travail. Ce problème américain, imputable à l'hétérogénéité de la main-d'œuvre en matière de formation et d'origine ethnique, ne se retrouvait pas au Japon, caractérisé, encore aujourd'hui, par une main-d'œuvre plutôt homogène⁶. Contrairement aux États-Unis, cette spécialisation rigide des postes de travail n'est donc pas apparue nécessaire au Japon, pas plus que l'idée d'établir une distinction nette entre les employés et la direction. Le contremaître du Japon s'est progressivement vu attribuer le double rôle de superviseur et de porte-parole des groupes de travail⁷, favorisant ainsi la communication et la coopération au sein de la « communauté » de l'entreprise.

En se déplaçant vers le Japon, le taylorisme américain se transforme et devient plus « organique ». En d'autres mots, on se trouve face à une vision plus « communautaire » de l'organisation de l'usine, où les gestionnaires ont d'abord imité le mode de gestion des anciens contremaîtres.

Le taylorisme a également été modifié par une autre innovation américaine, qui a connu un succès plus grand encore au Japon : le contrôle de la qualité. Le mouvement pour la qualité totale débute au Japon en 1949, sous l'impulsion du gouvernement américain qui a besoin de produits de haute qualité pour les forces armées impliquées dans le conflit coréen⁸. Les Américains Deming et Juran se rendent au Japon dans les années 50, et ils y donnent de nombreux séminaires sur les outils statistiques de contrôle de la qualité. Ces outils seront largement diffusés au Japon, contrairement à ce qui se produit alors aux États-Unis, où ils ont peu de succès. Les cercles de qualité, également une idée américaine,

connaîtront jusqu'à ce jour une popularité grandissante au Japon.

On se demande aujourd'hui si les techniques de gestion importées des États-Unis peuvent être réexportées avec succès vers ce pays et, de fait, nombre d'entreprises nord-américaines tentent de le faire. On peut toutefois se demander si les innovations sociales japonaises émanent de la culture nipponne ou de la structuration de la relation d'emploi autour d'un type spécifique de marché interne du travail ; la question reste posée.

Les Américains Deming et Juran se rendent au Japon dans les années 50, et ils y donnent de nombreux séminaires sur les outils statistiques de contrôle de la qualité. Ces outils seront largement diffusés au Japon, contrairement à ce qui se produit alors aux États-Unis, où ils ont peu de succès.

L'organisation du travail

Plusieurs expliquent le succès des firmes japonaises essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, par le rendement supérieur de la « production allégée » (*lean production*). L'organisation de la production est allégée par le système « juste-à-temps » qui minimise la constitution de stocks et par le caractère élagué des structures hiérarchiques, qui sont aplanies le plus possible. Le juste-à-temps permet bien sûr d'économiser sur les coûts d'inventaire et d'entreposage des pièces, ce qui n'est pas négligeable au Japon, et surtout à Tokyo. Toutefois, la clé essentielle du système réside dans un concept différent de la qualité et dans une organisation du travail qui la soutient. Certaines caractéristiques de l'organisation du travail découlent de ce système, dont les principes directeurs peuvent se résumer par les termes « qualité totale » et « participation ».

Le concept de qualité totale implique en général pour les Japonais de produire de manière à satisfaire tant les clients internes que les clients externes de l'entreprise. La qualité n'est pas mesurée de manière absolue mais relativement aux besoins des consommateurs⁹. La satisfaction des clients internes concerne la qualité du travail transmis d'un poste de travail à un autre. Dans une optique de qualité totale, la qualité imparfaite des produits se traduit par des coûts substantiels pour l'entreprise. Les processus de production doivent être constamment améliorés pour diminuer les défauts et augmenter l'efficacité des processus.

Le système juste-à-temps élimine les stocks tampons de pièces entre les postes de travail et cela a pour effet de révéler de façon immédiate les problèmes de qualité ou autres qui se posent¹⁰ puisqu'il n'y a pas de substitut aux pièces défectueuses et qu'il n'y a généralement pas de section d'usine réservée au réusinage. Dans l'entreprise japonaise, la résolution de ces problèmes n'est pas confiée à un groupe de techniciens chargés des contrôles de qualité ni à un groupe de mécaniciens chargés de l'entretien, mais elle repose sur la participation des employés à ces tâches. Le respect des normes de qualité et l'entretien normal de la machinerie sont des tâches dévolues aux employés situés le plus près de la source des problèmes. Une plus grande productivité est ainsi obtenue par l'élimination des contrôles en fin de processus, par un moins grand besoin de réparation, par un bon entretien préventif des machines et par l'amélioration continue des processus¹¹. Ainsi, la polyvalence des travailleurs permet à ceux-ci de détecter les défauts et d'y apporter les correctifs nécessaires.

L'organisation du travail est ainsi fortement dépendante des compétences et de la responsabilisation des employés. Ces compétences acquises au sein des équipes de travail, où la rotation a permis d'acquérir la polyvalence nécessaire pour pouvoir se remplacer aisément sur un poste de tra-

vail, constituent un ingrédient substantiel de la flexibilité organisationnelle de l'entreprise japonaise¹².

Une plus grande productivité est ainsi obtenue par l'élimination des contrôles en fin de processus, par un moins grand besoin de réparation, par un bon entretien préventif des machines et par l'amélioration continue des processus.

L'absence de définition précise des postes de travail favorise la constitution de ces équipes de travail qui effectuent avec diligence des tâches dites connexes comme les inspections de la qualité, les petites réparations en cours de production, de même que des activités d'entretien de l'usine et de commande de pièces. Les employés organisés en équipe gagnent en vitesse de communication, minimisant ainsi les coûts associés à l'intégration ou aux fréquents changements de partenaires dans un travail spécialisé. Le travail en équipe favorise de plus la satisfaction au travail en privilégiant les liens d'amitié avec les collègues, ce qui en retour est favorable aux communications informelles et à la rapidité d'adaptation, des éléments importants pour une plus grande productivité. Presque toutes

L'organisation du travail est ainsi fortement dépendante des compétences et de la responsabilisation des employés. Ces compétences acquises au sein des équipes de travail, où la rotation a permis d'acquérir la polyvalence nécessaire pour pouvoir se remplacer aisément sur un poste de travail, constituent un ingrédient substantiel de la flexibilité organisationnelle de l'entreprise japonaise.

les entreprises japonaises ont adopté la rotation des tâches¹³.

En bref, l'organisation du travail dans l'entreprise japonaise fait participer les employés à la gestion de la production en permettant de développer davantage la qualification professionnelle nécessaire pour ce faire. Les contrôles de qualité effectués par les travailleurs eux-mêmes demandent des connaissances et des responsabilités plus vastes et permettent d'accroître la qualification professionnelle des salariés. Ayant des employés moins spécialisés mais polyvalents, les entreprises sont moins touchées par l'absentéisme et peuvent donc compter sur une continuité de la production.

La production allégée a été conçue par l'ingénieur Ohno de Toyota pour organiser le flux des pièces au sein de l'usine ; elle est en fait inspirée des supermarchés américains. Le concept visait à regrouper l'ensemble des fournisseurs en une organisation, en imposant à ceux-ci des moments de livraison correspondant à l'étape de production précédant immédiatement celle où les pièces étaient nécessaires. La demande des clients tant internes à l'entreprise que celle des consommateurs finaux est ainsi satisfaite « juste-à-temps ». Comparativement à la chaîne fordienne classique qui se limite à l'usine ou à l'établissement même, la « machine » japonaise¹⁴ comprend un réseau serré de sous-traitance¹⁵. Le juste-à-temps comporte ainsi un élément externe et un élément interne.

Le concept du juste-à-temps

Le concept du juste-à-temps chez Toyota part de l'idée qu'il faut minimiser les opérations improductives, celles qui n'ajoutent pas de valeur à un produit, et ainsi réduire le temps qui s'écoule entre la production et la mise en marché. Ce temps représente des dépenses en capital parfois importantes et l'élimination de celui-ci permettrait d'abaisser le prix du produit final. Le système prévoit la livraison des pièces à l'usine

Toyota « juste-à-temps » pour leur assemblage. Les livraisons se font selon un horaire préétabli, parfois deux fois par jour, et évitent l'accumulation de stocks à l'usine. Elles ont lieu à différents débarcadères de l'usine afin d'éliminer le transport inutile entre un magasin central de pièces et les aires de travail. Les produits livrés ne sont pas emballés afin d'éliminer une autre opération inutile¹⁶.

La production allégée a été conçue par l'ingénieur Ohno de Toyota pour organiser le flux des pièces au sein de l'usine ; elle est en fait inspirée des supermarchés américains. Le concept visait à regrouper l'ensemble des fournisseurs en une organisation, en imposant à ceux-ci des moments de livraison correspondant à l'étape de production précédant immédiatement celle où les pièces étaient nécessaires.

Le juste-à-temps correspond également à l'idée qu'il faut s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande pour les produits Toyota. Selon l'évolution des marchés en fait de qualité et de quantité, la production juste-à-temps permet de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande des clients. Cette capacité d'adaptation provient du fait que tout le système Toyota est tiré par la demande au lieu d'être poussé par l'offre¹⁷. Cela veut dire qu'aucune production n'a lieu si la demande est inexistante au lieu de produire des biens qui tenteront de trouver preneur sur le marché par la suite¹⁸.

Le juste-à-temps exige une certaine proximité des sous-traitants pour surmonter les problèmes de congestion de la circulation apparus au Japon. Ce système est également basé sur une relation à long terme avec les sous-traitants. Ceux-ci, inclus ou

non au sein des *keiretsu*, absorbent alors les chocs que causent les fluctuations de la demande de Toyota. Les sous-traitants doivent donc eux-mêmes constituer un inventaire pour répondre rapidement au donneur d'ordres. Toyota établit en revanche une relation à long terme avec un nombre limité de sous-traitants. En fait, 85 % des sous-traitants dans le secteur de l'automobile n'ont qu'un seul client¹⁹. Les salaires versés par ces sous-traitants sont nettement moindres que ceux de Toyota, qui ne fabrique que 30 % des pièces dont elle a besoin. Selon Jones²⁰, les entreprises japonaises reconnaissent que leurs fournisseurs doivent faire des profits raisonnables. Dans ce contexte, l'entreprise donneuse d'ordres collabore avec ses sous-traitants dans un effort commun de rationalisation où les profits seront également répartis entre les deux partenaires. Les profits réalisés par des efforts subséquents de réduction de coûts pourront être conservés par le sous-traitant. Ce système contraste avec l'intégration verticale des entreprises que l'on retrouve plus souvent ailleurs dans le monde, bien que de plus en plus d'entreprises, au Québec par exemple tendent à adopter des variantes de ce modèle du réseau japonais²¹.

Le système juste-à-temps n'est cependant pas seulement une façon de rationaliser les opérations avec les fournisseurs et les clients, il traverse le système de production au complet par l'utilisation du *kanban*.

Le kanban

Le *kanban* signifie littéralement une « carte visible ». Chez Toyota, c'est un système d'information servant à gérer de façon harmonieuse le système d'approvisionnement d'un poste de travail. L'idée principale est que la demande des postes de travail situés en bout de ligne tire l'ensemble de la production. Un *kanban* part de la section finale de l'usine et contient les informations de quantité et de temps nécessaires pour la livraison aux postes de travail situés juste en amont qui, en retour,

émettent un *kanban* pour les postes précédents. Ce système permet de réadapter les calendriers de production en un seul point au lieu d'établir une planification touchant l'ensemble des services. En éliminant presque entièrement la constitution de stocks entre deux postes de travail, le système des *kanban* est intimement relié au système de contrôle de la qualité. L'idée du « zéro-défaut » provient du fait que la production est organisée en flux, sans stocks de réserve pouvant servir à absorber les ralentissements ou à remplacer les pièces défectueuses.

Un *kanban* part de la section finale de l'usine et contient les informations de quantité et de temps nécessaires pour la livraison aux postes de travail situés juste en amont qui, en retour, émettent un *kanban* pour les postes précédents. Ce système permet de réadapter les calendriers de production en un seul point au lieu d'établir une planification touchant l'ensemble des services.

La production organisée en flux continu est la raison d'être du système juste-à-temps. Chaque poste de travail de cette chaîne possède un bouton lumineux, appelé *Andon*, signalant un ralentissement ou un arrêt. Le principe de cette autonomie des postes de travail est qu'aucune pièce défectueuse ne doit être passée à un poste subséquent, comme c'est souvent le cas sur une chaîne de montage nord-américaine traditionnelle.

Dans ce dernier cas, les pièces défectueuses sont soit mises de côté pour être retravaillées, soit transmises telles quelles au poste de travail suivant. Les contrôles de qualité s'effectuent alors en bout de chaîne de montage. Les opérations de montage sont effectuées sur des chaînes courtes

permettant des rythmes différents selon les postes de travail. Dans ce cas, la production au début de la chaîne n'est pas perturbée par un arrêt au milieu : la production continue et des stocks sont produits à l'avance. Lorsque la production reprend au milieu de la chaîne, ces postes de travail disposent alors de coussins de production.

Dans le cas de Toyota, au contraire, la production en flux continu signifie que les défauts de processus et de qualité sont immédiatement visibles, car ceux-ci perturbent la chaîne au complet. La production en flux tendu est ainsi plus sensible aux arrêts de production et nécessite la collaboration des employés pour que la chaîne roule constamment. Dans ce contexte, le travail en équipe, la polyvalence et le développement des connaissances²² sont des activités essentielles.

Le travail en équipe

L'organisation en groupes de travail expliquerait l'essentiel de la performance productive japonaise, soit environ 50 % de l'écart de productivité par rapport aux autres usines automobiles²³.

L'organisation d'équipes de travail est importante à plusieurs points de vue. D'abord, chez Toyota par exemple, les cycles de production d'une minute sont assez courts et une certaine rotation au sein d'un groupe de tâches permet de briser la monotonie du travail. La rotation permet en retour aux employés de se familiariser avec ce groupe de tâches et de développer une polyvalence nécessaire à la flexibilité du processus de production. La flexibilité comprend des changements dans le rythme du flux de production et des changements dans le produit. Dans ce contexte, la mise sur pied d'équipes de travail facilite l'apprentissage des nouvelles tâches nécessaires à la rotation.

Le processus de production du type Toyota étant sensible aux arrêts dans une chaîne de postes interdépendants, la polyvalence et l'absence de

délimitation claire entre les postes permettent de combler des zones d'ombre qui subsistent toujours entre deux postes de travail. La responsabilité de chaque employé envers la qualité du produit qu'il transmet au poste suivant fait en sorte que l'employé doit acquérir une série d'habiletés permettant de repérer les causes des défauts de production. Ces travaux étant de nature variable, ils exigent l'acquisition de capacités intellectuelles au-delà des exigences de la routine du poste de travail. En effet, l'employé doit détecter des problèmes éventuels, établir un diagnostic et entretenir ou réparer la machine dans la mesure du possible. Celui-ci doit donc avoir en tête un certain nombre de connaissances habituellement réservées à un ingénieur. Ces connaissances, distribuées de façon variable selon l'expérience de chaque employé, peuvent être partagées de façon plus systématique au sein d'une équipe. L'organisation d'équipes de travail dont les membres ont une connaissance étendue du processus de production rend possible la participation aux décisions et la constitution de cercles de qualité²⁴.

La responsabilité de chaque employé envers la qualité du produit qu'il transmet au poste suivant fait en sorte que l'employé doit acquérir une série d'habiletés permettant de repérer les causes des défauts de production. Ces travaux étant de nature variable, ils exigent l'acquisition de capacités intellectuelles au-delà des exigences de la routine du poste de travail.

La participation aux décisions

La participation des employés à la gestion des entreprises est un aspect important associé au succès japonais et un thème fort débattu depuis de

nombreuses années. Celle-ci peut être directe ou indirecte et porter tant sur l'amélioration de la productivité que sur la qualité de vie au travail. Au Japon, la participation prend d'abord une forme indirecte dans des comités d'entreprise, qui sont des comités de consultation et de négociation. Elle prend aussi une forme plus directe avec le *ringi*, forme de consultation des employés, et les activités de petits groupes, comme les cercles de qualité.

Les relations de travail sont toujours empreintes d'aires de coopération et de conflits, et le Japon ne fait pas exception à la règle. Sans mécanisme de régulation des conflits, la prévisibilité de la gestion est remise en cause, car les gestionnaires ne disposent pas de l'information nécessaire sur les causes de l'insatisfaction des employés se manifestant par un arrêt ou un ralentissement du travail²⁵. Par une gestion paternaliste, se traduisant par une attention particulière aux besoins de chaque employé, les employeurs japonais ont longtemps tenté de tenir à distance les organisations de revendication des employés. Durant la période d'avant-guerre, ils ont devancé ces revendications en instituant des comités consultatifs d'entreprise sur des sujets mineurs tels que les logements fournis par l'entreprise et ce, dans le but de prévenir la syndicalisation de leur entreprise²⁶.

La légalisation des syndicats et du droit de négocier des conventions collectives apparaît à la faveur des réformes imposées par le gouvernement tutélaire américain après la défaite du Japon en 1945. L'organisation syndicale prendra une forme particulière qui ne sera ni celle du syndicalisme de métier ni celle du syndicalisme industriel, mais celle d'un syndicalisme d'entreprise intégrant tous les employés d'un même établissement. Les principales revendications d'après-guerre des syndicats d'entreprise concernaient l'égalité de statut avec les cols blancs et une généralisation de la sécurité d'emploi. Jusqu'aux années 60, les relations industrielles restent ten-

dues, mais par la suite la croissance économique aplanira les différends entre les parties. Le Japon est aujourd'hui l'un des pays ayant le moins de jours de travail perdus en raison de conflits industriels²⁷. Cette apparente accalmie du militantisme intervient au moment où les entreprises intensifient les efforts de modernisation. Les changements technologiques importants ainsi que les exigences des processus de qualité totale incitent les entreprises à rechercher la paix sociale et la participation des employés aux objectifs de la firme.

Les comités d'entreprise

Les comités d'entreprise prennent dans ce contexte de changements technologiques une nouvelle signification. Présents dans 72 % des entreprises, ces comités resteront consultatifs et serviront de canal de communication entre la direction et les syndicats. Ils permettront à ces derniers d'acquérir plus d'information sur la firme et d'être ainsi en meilleure position pour la négociation collective. Ces comités sont les seuls outils de démocratie industrielle permettant une influence réciproque de la direction et des employés dans les décisions importantes de l'entreprise. Ces comités mixtes ou paritaires ne sont pas une unité de négociation, mais ils servent en pratique à préparer le terrain, de façon informelle, au renouvellement de la convention collective. Ils peuvent se substituer à l'unité de négociation dans le cas des petites entreprises non syndiquées²⁸. Les sujets de consultation peuvent toucher l'ouverture ou la fermeture d'usines, les changements technologiques, les transformations dans les processus de travail, les méthodes de ventes, les règles de discipline, la sécurité au travail, ou les conditions de travail par exemple²⁹. Ainsi, la convention collective est négociée presque de façon informelle au sein de l'entreprise. En cas de conflit grave, les parties peuvent avoir recours aux tribunaux ou à la commission des relations de travail, mais en pratique cela semble rare.

Le *ringi*

Au Japon, la pratique du *ringi*, ou consultation de bas en haut, est une méthode traditionnelle de gestion. Celle-ci fait apparaître la recherche du consensus comme l'un des traits caractéristiques de la gestion japonaise. Jusqu'à ce que des méthodes modernes de gestion par objectifs, par exemple, soient importées des États-Unis, le *ringi* apparaissait peu approprié pour une gestion systématique. Le choix des cibles d'amélioration avec le *ringi* dépend en effet de l'initiative d'échelons inférieurs.

Au Japon, la pratique du *ringi*, ou consultation de bas en haut, est une méthode traditionnelle de gestion. Celle-ci fait apparaître la recherche du consensus comme l'un des traits caractéristiques de la gestion japonaise.

Le *ringi* (*rin* : « proposition faite par un subordonné à un supérieur », *gi* : « discussion en réunion »)³⁰ est un élément souvent mentionné dans les écrits sur le succès du modèle japonais, où la créativité des gestionnaires et des employés est mise en avant. Procédure formelle consistant à faire circuler un document de proposition préparé par un subordonné touché par un problème à résoudre, le *ringi* est parfois vu par les non-Japonais comme une structure lourde de prise de décision³¹. Le *ringi* s'accompagne de plus de ce que les Japonais appellent le *nemawashi*, soit au sens propre : « préparer la terre afin de planter un arbre », où les discussions sur les propositions de *ringi* ont lieu informellement. Cette procédure laisse une large place à l'initiative des gestionnaires de premier niveau et permet une implantation rapide des propositions puisque tous auront eu l'occasion de s'exprimer et de modifier la proposition. La rapidité de la prise de décision est

quelque peu ralentie au profit d'une plus grande légitimité de la décision, ce qui en accroît le potentiel d'implantation et de réussite. Le *ringi* permet en outre d'examiner plus de possibilités et de formuler des propositions plus radicales qu'au sein d'un processus de décision procédant de haut en bas³².

Le *kaizen* et les cercles de qualité

Le *kaizen* est un processus d'amélioration continue qui vise à stimuler l'initiative et la discussion sur l'amélioration de la productivité et de la qualité³³. Le *kaizen* part de l'idée que tous les processus sont infiniment perfectibles et que tous les employés sont touchés par l'amélioration. En pratique, les activités de *kaizen* traversent l'entreprise de manière verticale et horizontale en formant des groupes *ad hoc* chargés d'examiner des problèmes particuliers. La participation dépend des compétences des employés et des problèmes à l'étude. Le *kaizen* se situe de façon intermédiaire entre l'innovation et les activités d'entretien.

En pratique, les activités de *kaizen* traversent l'entreprise de manière verticale et horizontale en formant des groupes *ad hoc* chargés d'examiner des problèmes particuliers. La participation dépend des compétences des employés et des problèmes à l'étude. Le *kaizen* se situe de façon intermédiaire entre l'innovation et les activités d'entretien.

La nouveauté introduite par le *kaizen* consiste à sensibiliser l'ensemble des employés à l'amélioration des processus. La technologie peut alors être modifiée afin qu'elle corresponde mieux à l'utilisation finale. L'amélioration de la technologie en place n'est donc plus confiée seulement à un groupe spécialisé d'ingénieurs qui manipulent

peu celle-ci. Situé entre les activités d'entretien et l'innovation en tant que telle, le *kaizen* est basé sur les connaissances plus vastes des employés, une relation de confiance entre ceux-ci et la direction qui reconnaît ainsi l'apport de chaque employé à l'amélioration. La coopération se base également sur une certaine égalisation des statuts au sein des entreprises japonaises, ce qui facilite la communication entre les cols blancs et les cols bleus.

Les activités du *kaizen* peuvent prendre leurs sources de multiples manières, mais deux procédés, le système de suggestion et les cercles de qualité, peuvent fournir une impulsion.

Le système de suggestion est très répandu au sein des entreprises japonaises, tout comme les cercles de qualité, qui sont d'ailleurs quelquefois appelés petits-*kaizen*. L'origine de ces systèmes est américaine, mais ils ont connu au Japon une diffusion importante sous l'impulsion du mouvement de qualité totale. Ces deux systèmes, l'un plus individualisé et l'autre se basant sur les activités de petits groupes, favorisent la révision des procédures de travail afin d'améliorer la qualité et de contribuer à la rationalisation des coûts. Selon Imai³⁴, ces nouvelles procédures auront « été mises en place du propre gré de l'ouvrier et celui-ci sera fier et voudra s'y conformer. Au contraire, si on lui dit de se conformer à une norme imposée par l'encadrement, il se peut qu'il ne mette aucun empressement à le faire ». Ce système de participation a été vu par certains comme une forme d'autotaylorisation³⁵ poussant plus loin les préceptes de la gestion scientifique³⁶. La participation des employés à la rationalisation des processus repose bien entendu dans ce cas sur la gestion de la relation d'emploi où l'employé n'est pas pénalisé pour les améliorations qu'il a contribué à formuler.

Sans nier qu'ils puissent s'insérer au sein d'un modèle tayloriste et ne contribuer qu'accessoirement à la démocratie industrielle³⁷, la participa-

tion au sein des systèmes de *kaizen*, de suggestion et de cercles de qualité semble à l'origine de nouvelles capacités d'innovation³⁸. Ce sont aussi des occasions de formation et de développement des facultés intellectuelles des employés, à qui l'on demande plus que leurs seules facultés physiques. Ce type de participation permet une meilleure circulation des informations et des connaissances nécessaires, ce qui favorise la rapidité de réaction et la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Étant donné le succès international du modèle de production et de gestion des ressources humaines du Japon, nombre de chercheurs se sont intéressés à sa diffusion à l'échelle internationale. Pour notre part, nous nous sommes intéressés à la diffusion du modèle au sein des entreprises japonaises établies au Canada, ainsi qu'auprès des entreprises québécoises.

La diffusion du modèle japonais au Québec

Afin de vérifier le degré de diffusion du modèle japonais, nous avons choisi d'étudier des entreprises japonaises établies au Canada (elles ne sont pas suffisamment nombreuses au Québec seulement), ainsi que des entreprises québécoises (Q) axées sur un contrôle décentralisé de la qualité, afin de comparer ces dernières aux firmes japonaises (J). Un groupe résiduel de firmes ayant un type de gestion traditionnel de la qualité a aussi été constitué (E) en vue de le comparer aux deux autres. Avec un taux de réponse d'environ un cinquième, le groupe des entreprises japonaises comprend 26 entreprises ; celui des entreprises québécoises (Q) axées sur un contrôle décentralisé de la qualité en compte 24 et le groupe résiduel en regroupe 46³⁹.

Organisation de la production

Les entreprises japonaises étudiées ont un nombre d'employés égal à celui des entreprises Q. Leur

production est davantage axée sur les grandes séries, ce que l'on peut apparenter à un processus de production typiquement américain ; en fait, la production allégée n'est pas contradictoire avec la production de masse⁴⁰. Les entreprises japonaises fabriquent surtout des produits standard et, en ce sens, elles semblent moins avoir besoin de s'adapter aux besoins des clients que nos deux autres groupes. On note par ailleurs qu'elles ont beaucoup moins recours à un réseau de sous-traitants, que ce soit comme donneur ou comme receveur d'ordres, de sorte qu'elles ne reproduisent pas le modèle japonais à cet égard. Ceci peut s'expliquer par une plus grande difficulté à établir des relations de confiance ou à s'assurer de la qualité des produits des sous-traitants.

Tableau 1. Éléments du type de production des firmes non axées vers la qualité (E), des firmes japonaises (J) et des firmes axées vers la qualité (Q)

Caractéristiques	E	J	Q
Taille (nbre d'employés)	323	641	642
Type de production : en continu	22 %	42 %	54 %
Type de production : axé sur la demande	53 %	29 %	42 %
produit standard/non standard	58 %	89 %	61 %
sous-traitant : reçoit des ordres	52 %	23 %	63 %
sous-traitant : donne des ordres	80 %	38 %	88 %

En termes d'organisation de la production (réorganisation de l'espace, contrôle des inventaires (juste-à-temps), simplification des tâches, automatisation de l'outillage et des contrôles) et de mesures prises pour augmenter la productivité (intensification de l'utilisation de l'équipement, changement d'équipement, changement de l'organisation du travail ou augmentation de la formation du personnel), les firmes japonaises ne se distinguent pas des firmes québécoises non axées sur la qualité. Il en va de même pour les neuf aspects associés à l'organisation du travail dans notre questionnaire. En effet, à cet égard, certains

aspects sont surprenants, comme dans le cas d'innovations telles que la polyvalence, la rotation des tâches et les cercles de qualité, qui sont plus fréquents dans les firmes canadiennes axées sur la qualité que dans les firmes japonaises. Les entreprises japonaises se trouvent dans une position mitoyenne en ce qui concerne l'adoption de processus de qualité, pourtant considérés caractéristiques de la production japonaise.

Tableau 2. Transformation de l'organisation du travail des firmes non axées vers la qualité (E), des firmes japonaises (J) et des firmes axées vers la qualité (Q)

Type de changement	E	J	Q
Modification de l'organisation du travail :	32%	33%	50%
- polyvalence	52%	62%	79%
- rotation au sein d'équipe	24%	35%	58%
- cercle de qualité	26%	19%	54%
Gestion de la qualité ⁴¹	31%	34%	58%
- programme de qualité totale	22%	42%	100%

En termes de gestion de la production, les entreprises japonaises ne semblent donc pas correspondre au modèle japonais type, que nous avons esquissé dans la première partie du texte, et qui est souvent vu comme une stratégie gagnante à l'heure actuelle. Par contre, les entreprises québécoises axées sur la qualité semblent s'en rapprocher considérablement.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines observée dans les firmes japonaises établies au Canada se situe en général à mi-chemin entre les firmes axées sur la qualité et les autres. Ainsi, les firmes japonaises utilisent globalement autant de critères d'évaluation du personnel (onze) que les firmes des autres groupes. Toutefois, elles semblent

accorder un peu plus d'importance à la capacité de travailler en équipe, à la contribution à l'innovation, tandis qu'elles accordent moins d'importance que les deux autres groupes au respect des normes de production, ainsi qu'au rendement et au potentiel de l'employé. Les critères de promotion salariale divergent quelque peu et semblent davantage orientés vers des mesures subjectives (ex. : comportement à l'égard du travail). Peut-être cela tient-il à la faible syndicalisation des firmes japonaises qui peuvent ainsi faire fi de la pratique nord-américaine largement répandue de promotions selon les définitions de postes. Nous présentons au tableau 3 un certain nombre de critères d'évaluation traditionnellement vus comme caractéristiques du modèle japonais et constatons que les entreprises québécoises axées sur la qualité sont souvent les plus nombreuses à adopter ce type de pratique parmi l'ensemble des trois groupes.

La gestion des ressources humaines observée dans les firmes japonaises établies au Canada se situe en général à mi-chemin entre les firmes axées sur la qualité et les autres. Ainsi, les firmes japonaises utilisent globalement autant de critères d'évaluation du personnel (onze) que les firmes des autres groupes. Toutefois, elles semblent accorder un peu plus d'importance à la capacité de travailler en équipe, à la contribution à l'innovation, tandis qu'elles accordent moins d'importance que les deux autres groupes au respect des normes de production, ainsi qu'au rendement et au potentiel de l'employé.

Tableau 3. Critères d'évaluation du personnel des firmes non axées vers la qualité (E), des firmes japonaises (J) et des firmes axées vers la qualité (Q)

Critères d'évaluation	E	J	Q
acquisition de connaissances	41%	69%	77%
capacité de travail en équipe	66%	81%	59%
contribution à l'innovation	39%	46%	45%
rendement, potentiel	70%	46%	86%

Ces critères sont-ils conséquents avec les autres aspects d'une gestion des ressources humaines basés sur une relation à long terme ? Certains indicateurs montrent que ce n'est pas nécessairement le cas. Le travail d'équipe, par exemple, même s'il semble être un critère d'évaluation, est moins développé au sein des entreprises japonaises. Nous avons d'ailleurs noté plus haut la place limitée du travail en équipe dans la culture d'entreprise des firmes japonaises établies au Canada. Les firmes japonaises ne se distinguent pas non plus par l'implantation de programmes de formation ou par un processus de formation continue. Aussi, en termes de communications avec les employés, les firmes japonaises ne favorisent pas particulièrement les rencontres avec la direction, ni la participation des travailleurs aux décisions de production. L'image souvent véhiculée de l'entreprise japonaise organisant des activités culturelles ou sportives pour ses employés se vérifie plutôt dans le groupe des firmes axées sur la qualité. Enfin, la relation d'emploi à long terme ne semble pas caractériser les firmes japonaises, bien que les firmes axées sur la qualité aient procédé à plus de mises à pied au cours de la dernière année.

Selon les indicateurs retenus de la revue de documentation, les entreprises japonaises ne semblent pas avoir exporté leur façon de faire au Canada. Ainsi, il semble plutôt y avoir hybridation, ou convergence des comportements des entreprises japonaises établies au Canada.

Tableau 4. Gestion des ressources humaines dans les firmes non axées vers la qualité (E), les firmes japonaises (J) et les firmes axées vers la qualité (Q)

Aspects de la GRH	E	J	Q
syndiquées	60%	42%	67%
recrutement au bas de l'échelle	30%	54%	21%
travail d'équipe	50%	48%	67%
programme de formation	61%	73%	88%
formation continue	47%	73%	65%

En ce qui concerne la formation directe, les entreprises axées sur la qualité ont le plus souvent un programme de formation mais, on peut le déduire, celui-ci est davantage axé vers l'initiation des nouveaux employés que vers le perfectionnement que suppose une formation continue. Dans l'ensemble, les motifs de la formation semblent davantage être reliés à des impératifs technologiques. Les motifs pour lesquels les entreprises

Les entreprises japonaises ne semblent pas avoir exporté leur façon de faire au Canada. Ainsi, il semble plutôt y avoir hybridation, ou convergence des comportements des entreprises japonaises établies au Canada.

ne font pas de formation apparaissent clairement reliés aux coûts dans le cas des firmes non axées sur la qualité. La taille moyenne de ces entreprises est plus petite que celle des deux autres échantillons. Toutefois les raisons invoquées par l'ensemble tiennent davantage au fait qu'il y a peu de personnel affecté à cette fonction et peu de temps alloué. Remarquons que très peu d'entreprises semblent souffrir de la crainte de perdre le personnel formé, alors que cette raison est souvent évoquée comme désincitatif traditionnel à la formation dans le contexte nord-américain, où domine le recours au marché du travail externe.

L'un des objectifs du développement des compétences est lié à la plus grande possibilité de participer à un processus d'amélioration continue des procédés de production. Nous avons demandé aux entreprises si les employés faisaient des suggestions intéressantes pour l'entreprise, s'ils étaient consultés lors des changements d'outillage, puis si les employés participaient aux décisions touchant la production, et enfin s'il existait une procédure soutenant un processus d'amélioration continue. Les entreprises axées vers la qualité ont plus que les autres un processus d'innovation axé sur l'implication des employés. Les résultats montrent que ce sont ces entreprises qui favorisent le plus la participation des employés. Le Kaizen est aussi nettement plus fréquent dans les entreprises axées sur la qualité.

Tableau 5. Participation des employés dans les firmes non axées vers la qualité (E), les firmes japonaises (J) et les firmes axées vers la qualité (Q)

Type de participation	E	J	Q
amélioration continue ou Kaizen	76%	50%	92%
suggestion des employés	87%	85%	100%
consultation	76%	81%	96%
participation aux décisions de production	64%	48%	90%

Ces données sont comparables à celles recueillies par d'autres enquêtes⁴² pour des entreprises de même taille. Il semble que les pratiques de gestion liées à la polyvalence et à l'implication sont plus répandues, si l'on considère qu'elles concernent au moins 50 % des employés, au sein des entreprises de moins de mille employés⁴³.

Conclusion

Nous avons présenté divers éléments qui décrivent le modèle japonais d'organisation de la production et de gestion des ressources humaines et avons pu constater, dans le cadre de notre

enquête menée au Québec, que les entreprises québécoises axées sur la qualité semblaient plus proches du modèle que les entreprises japonaises établies au Canada. Cela permet de penser qu'il y a en quelque sorte une convergence dans les pratiques de gestion, ou qu'il y a hybridation des modèles productifs.

En résumé, les entreprises axées vers la qualité semblent, sous plusieurs aspects, plus proches du modèle japonais type que les filiales d'entreprises japonaises installées au Canada, dont les pratiques de gestion ressemblent, à bien des égards, au modèle de gestion traditionnel en Amérique. Les entreprises japonaises installées au Canada ne manifestent pas une propension marquée vers le mode gestion dit japonais. L'adaptation, qui est un des points forts de l'économie japonaise, semble se traduire ici par une imitation des pratiques nord-américaines. Parallèlement, les entreprises engagées dans un processus décentralisé de qualité montrent beaucoup plus d'affinités avec le modèle japonais type mais cela, à une exception près. En effet, les entreprises axées vers le concept décentralisé de la qualité semblent vouloir profiter des avantages d'un marché interne de main-d'oeuvre, en termes de formation et de participation, sans toutefois prendre d'engagement particulier en termes de relation d'emploi (à long terme).

Si certaines dimensions de la gestion japonaise comme l'emploi à long terme ne semblent pas faire l'objet d'un intérêt ouvert de la part des entreprises d'autres pays, et en particulier des entreprises américaines ou canadiennes, l'adoption des techniques de juste-à-temps, de Kaizen et de production allégée a non seulement suscité beaucoup d'intérêt, mais elle s'est réalisée avec succès dans d'autres firmes dans le monde. À titre d'exemple, les résultats obtenus par des firmes japonaises du secteur automobile aux États-Unis et au Canada semblent témoigner d'une capacité d'adaptation de ce type de gestion à des contextes différents. ■

Notes et références

- 1 ALBERT, Michel (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil, 315 p.
- 2 BLAINE, Michael (1993), « Profitability and Competitiveness : Lessons from Japanese and American Firms in the 1980s », *California Management Review*, vol. 36, n° 1, p. 48-74.
- 3 TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1996), « Le modèle japonais de gestion au Québec : vers une hypothèse d'hybridation », Montréal, Télé-université, *Notes de recherche*, n° 96-3, 35 p. ; TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1998), *La gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 415 p.
- 4 GREENWOOD, Ronald G. et Robert ROSS, (1982), « Early American Influence on Japanese Management Philosophy : The Scientific Management Movement in Japan », dans M. Lee Sang et Gary Schwendiman, *Management by Japanese Systems*, New York, Praeger, p. 43-54.
- 5 GORDON, Andrew (1985), *The Evolution of Labour Relations in Japan. Heavy Industry, 1853-1955*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 503 p.
- 6 AOKI, Masahiko (1991), *Économie japonaise: information, motivations et marchandage*, Paris, Economica, 354 p.
- 7 NAKAMURA, Keisuke et Michio NITTA (1995), « Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan », dans Richard M. Locke, Thomas A. Kochan et Michael J. Piore, *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, The MIT Press, p. 325-358.
- 8 KENNEY, Martin et Richard FLORIDA (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the US*, New York, Oxford University Press, 391 p.
- 9 LILLRANK, Paul M. et Noriaki KANO (1989), *Continuous Improvement : Quality Control Circles in Japanese Industry*, Ann Arbor, Center for Japanese Studies, University of Michigan, 294 p., à la page 32.
- 10 SAKO, Mari (1993), « Training, Productivity, and Quality Control in Japanese Multinational Companies », dans Masahiko Aoki et Ronald Philip Dore, *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press, p. 84-116.
- 11 *Idem.*
- 12 KENNEY, M. et R. FLORIDA (1993), *op. cit.*, note 8.
- 13 NAKAMURA, Keisuke et Michio NITTA (1995), *op. cit.*, note 7.
- 14 WOMACK, James P., Daniel T. JONES et Daniel ROOS (1992), *Le système qui va changer le monde. Une analyse des industries automobiles mondiales*, Paris, Dunod, 319 p.
- 15 CORIAT, Benjamin (1991), *Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgeois Éditeur, 185 p.
- 16 MONDEN, Yasuhiro (1983), *Toyota Production System : A Practical Approach to Production Management*, Atlanta, Institute of Industrial Engineering and Management Press, 246 p.
- 17 *Ibid.*, p. 14.
- 18 ROTH, Siegfried (1992), *Japanisation, or Going our Own Way? New Lean Production Concepts in the German Automobile Industry*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- 19 *Idem.*
- 20 JONES, Daniel T. (1990), « The Further Development of the Toyota Production System : The Age of Lean Production », Warwick, Fifth International Operations Management Association Conference.
- 21 GREPME (1995), *Rapport biennal 1994-1995*, Trois-Rivières, Chaire Bombardier, Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- 22 Voir TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1997), « La formation au Japon, en Suède et en Allemagne : quelques éléments de comparaison », *Gestion*, vol. 22, n° 3, p. 61-70.
- 23 WOMACK *et al.* (1992), *op. cit.*, note 14; CORIAT (1991), *op. cit.*, note 15.
- 24 KOIKE, Kazuo (1984), « Skill Formation Systems in the US and Japan : A Comparative Study », dans Aoki Masahiko, *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam, North-Holland, p. 47-75.
- 25 TAIRA, Koji (1994), « Workplace Productivity, Macroeconomic Performance and World History », *Japan Institute of Labour, Human Ressources Management and Economic Development in Asia*, Tokyo, Japan Institute of Labour, p. 239-256.
- 26 SUWA, Yasuo (1993), « Managerial Practices and Employee Involvement in Japan », *Bulletin of Comparative Labour Relations*, n° 27, p. 117-151.
- 27 JAPAN INSTITUTE OF LABOUR (1996), *Labour-Management Relations in Japan*, Tokyo, The Japan Institute of Labour, 42 p.
- 28 PARK, Sung-Jo (1984), « Labour-Management Consultation as a Japanese Type of Participation : An International Comparison », dans Shigeyoshi Tokunaga et Joakim Bergmann, *Industrial Relations in Transition : The Case of Japan and the Federal Republic of Germany*, Tokyo, Tokyo University Press, p. 153-170.
- 29 DORE, Ronald Philip (1973), *British Factory Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, London, Allen & Unwin, 421 p.
- 30 AMAKO, Tetsuo (1982), « Quand les entreprises japonaises intègrent la gestion américaine », *Revue française de gestion*, vol. 35, p. 59-63.

-
- 31 BOURGUIGNON, Annick (1993), *Le modèle japonais de gestion*, Paris, La découverte, 125 p.
- 32 SASAKI, Naoto (1981), *Management and Industrial Structure in Japan*, Oxford/Toronto, Pergamon Press, 149 p.
- 33 IMAI, Masaaki (1990), *Kaizen: La clé de la compétitivité japonaise*, Paris, Eyrolles, 248 p.
- 34 *Idem*.
- 35 BOJE, David M. et Robert D. WINSOR (1993), « The Resurrection of Taylorism : Total Quality Management's Hidden Agenda », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, n° 4, p. 57-70.
- 36 COLE, Robert E. (1989), *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese and Swedish Industry*, Berkeley, University of California Press, 338 p.
- 37 PARK, S.J. (1984), *op.cit.*, note 28.
- 38 KENNEY, M. et R. FLORIDA (1993), *op. cit.*, note 8.
- 39 Les détails méthodologiques peuvent être obtenus sur demande.
- 40 CORIAT, B. (1991), *op.cit.*, note 15.
- 41 Nous avons pour ce calcul pondéré cinq processus de qualité et fait la moyenne. Il s'agit en ordre : 1) un meilleur service de réparation des produits défectueux (sortis de l'usine) ; 2) des modifications fréquentes du produit ou du service pour l'ajuster aux besoins de clientèles spécifiques ; 3) une inspection plus minutieuse du produit pour viser Zéro défaut ; 4) un contrôle de la qualité au niveau de chaque étape de la production par les salariés qui font ce produit et 5) un programme de qualité totale.
- 42 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, (1999), « Les nouvelles modalités de travail et leurs conséquences pour le marché du travail », *Organisation de coopération et de développement économiques, Perspectives de l'emploi*, Paris, OCDE, p.195-241, à la page 205.
- 43 BASSI, L. J. et M. E. VAN BUREN (1999), « The 1999 ASTD State of the Industry Report », *Training and Development*, vol. supplément, janvier.

M *aîtrise en gestion des organisations*

LES DÉFIS

Créer de nouvelles entreprises
Affronter une concurrence mondiale
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

TROIS ORIENTATIONS

ENTREPRENEURSHIP
INTERNATIONAL
INNOVATION

DEUX PROFILS

PROFESSIONNEL (stages)
SCIENTIFIQUE (mémoire)

LA CLIENTÈLE

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES: 545-5011, poste 5282

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
ou au bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5282
Télécopieur: (418) 545-5012
www.uqac.quebec.ca

TOUT UN MONDE. TOUT UN AVENIR.

Les équipes semi-autonomes de travail (ESA), un changement qui ne s'improvise pas¹

Mario Roy
Université de Sherbrooke

L'adoption d'équipes semi-autonomes de travail comme forme d'organisation des activités de production et de prestation de services est relativement récente au Québec si l'on fait abstraction de quelques tentatives isolées réalisées au cours des années 70-80. Dans une étude récente², nous avons noté un accroissement de l'intérêt pour le sujet, particulièrement dans le secteur manufacturier où plus d'une trentaine d'établissements participants nous ont fait part de leur expérience avec ce mode d'organisation du travail.

Les succès largement publicisés tant dans la littérature scientifique que professionnelle d'organisations de classe mondiale qui utilisent de telles équipes ne sont sans doute pas étrangers à l'attention que les entreprises québécoises accordent aujourd'hui à ce mode de gestion. Plusieurs auteurs relatent des gains importants de productivité (33 % chez Guardian Life), une diminution majeure des rejets et des rebuts (20 % à 1 % chez Motorola), une diminution sensible des coûts d'inventaire et d'opération (60 % chez Corning), la réduction formidable des temps de cycle (de 32 à 3 jours chez Motorola) et de réponse au client³.

Des cas réussis d'adoption des ESA ont été rapportés à tellement d'occasions, aussi bien lors de démarrage d'usine (*greenfield*) que dans des usines déjà existantes (*brownfield*), qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'ignorer le phé-

nomène. En 1996, 88 % des 25 usines finalistes au concours des meilleures pratiques de gestion aux États-Unis utilisaient des ESA⁴. Dans une étude actuellement en cours au sein d'une douzaine d'entreprises québécoises qui utilisent les ESA nous avons pris connaissance de résultats semblables : des gains de 10 % à 40 % de productivité, des records de production et des démonstrations de flexibilité exemplaires. Pendant la tempête de verglas qui a frappé le centre du Québec à l'hiver 1998, des ESA ont réussi grâce à diverses initiatives à maintenir les niveaux de production attendus malgré des pertes prolongées de courant électrique.

Dans un contexte d'affaires marqué par la croissance de la compétition sur les marchés, la déréglementation et la mondialisation des économies, les entreprises tentent par tous les moyens d'améliorer leur efficacité et leur aptitude à répondre aux besoins diversifiés de la clientèle. Parallèlement à ces changements, les travailleurs et les grandes centrales syndicales insistent pour que les milieux de travail se démocratisent et que le travail en lui-même devienne plus intéressant pour ceux qui doivent l'accomplir⁵. Les ESA apparaissent ainsi comme une réponse potentielle aussi bien aux impératifs de marché qu'aux revendications légitimes de participation des travailleurs à la gestion des systèmes qui encadrent leur action.

La plupart des types de groupes que l'on rencontre au niveau opérationnel dans les organisations sont consultatifs (cercles de qualité, groupes d'amélioration continue, groupes transversaux et multi-niveaux, etc.) ; par contraste, les ESA font partie intégrante de la structure décisionnelle et les aires de responsabilité qui tombent sous leur juridiction s'accroissent en fonction du niveau d'autonomie atteint par les équipes. Comme il existe une certaine confusion sur ce que sont les équipes semi-autonomes, aussi bien sur le terrain que dans la littérature, nous avons proposé une définition des ESA à partir de nos propres recherches en tenant compte de l'ensemble de la documentation sur le sujet. Le concept d'équipe semi-autonome réfère à :

Les ESA font partie intégrante de la structure décisionnelle et les aires de responsabilité qui tombent sous leur juridiction s'accroissent en fonction du niveau d'autonomie atteint par les équipes.

« Un mode d'organisation du travail où des groupes d'employés sont en permanence responsables collectivement d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production. »⁶

Cette définition implique que le processus de travail a été découpé de façon à créer des blocs cohérents d'activités bien délimités qui sont pris en charge à long terme par les équipes. Nous avons retenu le concept de semi-autonomie parce que le pouvoir de décision des équipes s'inscrit à

l'intérieur des limites imposées par les règles de fonctionnement de l'organisation. La notion d'équipe suppose une relation à long terme entre les participants et l'existence d'un « esprit de corps » dont les membres ont conscience et qui dépasse la somme des individus qui le composent. Dans un contexte d'ESA, l'équipe et son aire de juridiction plutôt que l'individu et son poste de travail constituent la structure de base de l'organisation du travail.

L'équipe gère le travail en plus de le réaliser, c'est-à-dire qu'elle s'organise et qu'elle évalue la qualité de sa production et de sa performance en regard des objectifs dont elle est responsable. Dans les organisations qui adoptent les ESA, on assiste de façon typique à une réduction sensible du nombre de catégories d'emplois et à un accroissement parallèle de la polyvalence du personnel. Le rôle des superviseurs de premier niveau disparaît à toutes fins utiles pour laisser place à des facilitateurs qui aident les équipes à résoudre leurs problèmes et à devenir de plus en plus autonomes.

L'équipe gère le travail en plus de le réaliser, c'est-à-dire qu'elle s'organise et qu'elle évalue la qualité de sa production et de sa performance en regard des objectifs dont elle est responsable.

L'introduction des ESA dans les entreprises nécessite un changement de paradigme dans les rapports de pouvoir entre les patrons, les syndicats et les employés. D'une structure d'autorité fondée sur le contrôle strict des individus, on doit passer à une structure d'habilitation fondée sur l'autonomie qui permet aux individus de prendre en équipe des décisions concernant divers aspects de leur travail. Sur le plan de l'exercice quotidien du pouvoir, il s'agit d'une véritable révolution puisque le droit de gérance opérationnelle est à

toutes fins pratiques délégué aux membres des équipes qui réalisent le travail⁷.

L'introduction des ESA dans les entreprises nécessite un changement de paradigme dans les rapports de pouvoir entre les patrons, les syndicats et les employés. D'une structure d'autorité fondée sur le contrôle strict des individus, on doit passer à une structure d'habilitation fondée sur l'autonomie qui permet aux individus de prendre en équipe des décisions concernant divers aspects de leur travail.

La mise en place des ESA induit d'autres changements dans la plupart des aspects de la vie d'une organisation : structure organisationnelle, procédure d'évaluation, système de rémunération, description de tâches, politique d'embauche, procédure d'approvisionnement, procédure d'établissement du calendrier de vacances, programmes de formation, politique de poinçon, politique de représentation des départements, politique de liaison avec les clients et les fournisseurs, enjeux disciplinaires, etc.⁸.

Une telle transformation ne peut s'improviser et sa réalisation s'étale habituellement sur une période de deux à cinq ans. Il ne s'agit pas ici d'adopter une nouvelle technique ou une méthode de travail, il s'agit plutôt d'apprendre à vivre dans un nouveau cadre organisationnel avec ses avantages et ses inconvénients. La qualité du processus de mise en place devient particulièrement déterminante pour le succès d'une telle tentative de transformation organisationnelle. Dans les lignes qui suivent, nous abordons les facteurs à considérer de même que les stratégies à adopter lors des différentes étapes de mise en place des ESA.

Le processus d'implantation des ESA

Le processus d'implantation des ESA peut être découpé en phases plus ou moins nombreuses comme l'ont démontré les divers auteurs qui se sont intéressés à la question. Pour les besoins de cet article, nous avons choisi d'adopter un modèle en quatre étapes qui, à notre avis, correspondent aux moments clés du processus :

- la mobilisation des acteurs
- l'étude de faisabilité
- le plan de réorganisation du travail
- le support à l'implantation des changements proposés.

Le tableau 1 présente les facteurs à considérer à chacune des étapes de même que les stratégies à utiliser pour progresser avec succès dans le processus d'implantation. Les étapes sont présentées de façon séquentielle tout en reconnaissant que dans la réalité le processus est itératif et qu'il évolue en fonction des situations concrètes qui se présentent au fur et à mesure de l'implantation. (voir tableau 1 page suivante)

Mobilisation des acteurs (Veut-on vraiment changer ?)

La réussite de tout changement organisationnel visant la réorganisation du travail repose d'abord sur la mobilisation des acteurs qui auront à en vivre les conséquences. Réalisée avec succès, cette première étape amène l'organisation à définir sa vision et ses objectifs à long terme et à s'assurer que les principaux acteurs travaillent dans le même sens.

Engagement de la haute direction

C'est au niveau de la direction supérieure de l'entreprise que les changements sont ressentis dès le départ. La philosophie de gestion doit nécessairement s'ajuster pour permettre une participation

Tableau 1. Processus de mise en place des ESA

FACTEURS À CONSIDÉRER			
<ul style="list-style-type: none"> - Engagement de la haute direction - Engagement du syndicat et des travailleurs - Historique - Concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédés - Intérêt et résistances du personnel - Disponibilité des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampleur et rythme du changement - Analyse technique et sociale du travail - Réorganisation des tâches - Frontières 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité et polyvalence - Mécanisme de suivi - Cohérence des systèmes - Incitatifs financiers
Mobilisation des acteurs	Étude de faisabilité	Plan de réorganisation du travail	Support à l'implantation
<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion préliminaire - Recherche d'informations - Partenariat - Comité directeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Information et communication - Implication du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la prise de décision - Comités de réorganisation - Comités de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Feed-back - Structure aplatie - Équipe de support
STRATÉGIES UTILISÉES			

intense du personnel. Les membres des divers niveaux de direction (particulièrement les « *line* ») doivent être prêts à investir du temps et de l'énergie avec des employés qui voudront de plus en plus être considérés comme des partenaires crédibles dans les prises de décisions qui les concernent. Ces derniers seront beaucoup plus exigeants en ce qui a trait au partage de l'information et de l'influence dans l'entreprise. C'est là le prix à payer pour accroître l'engagement et la participation des individus au travail : s'il n'y a pas de pouvoir d'influence réel, la participation réelle disparaît rapidement.

Une PME québécoise rachetée récemment par une multinationale américaine a choisi d'intégrer les principes d'autonomie des équipes et de gestion participative dans sa convention collective de façon à conserver et protéger son mode de gestion fondé sur les ESA. L'engagement de la direction locale, du syndicat et des travailleurs envers les ESA est total. Personne ne voudrait revenir en arrière dans une structure traditionnelle. Les ESA constituent pour cet établisse-

ment un mode de vie dont on ne veut plus se départir.

Engagement du syndicat et des travailleurs

Les modifications aux clauses normatives impliquées par l'adoption des ESA sont telles qu'il est impensable de les réaliser sans un engagement ferme du syndicat. En contrepartie, les syndicats exigent de voir leur influence s'accroître dans la définition de l'avenir de l'entreprise. Pour la CSN, par exemple : « La mission d'une entreprise ou d'une institution devrait être définie selon un ensemble d'objectifs et de valeurs que toutes et tous partagent au moins minimalement. Ces objectifs et ces valeurs ne peuvent donc être déterminés par quelques-uns, soit uniquement les dirigeants, et être imposés du haut vers le bas. Ce que certains désignent comme étant la culture d'entreprise doit être en fait un produit collectif. »⁹

Nous avons identifié une entreprise québécoise syndiquée du secteur des pâtes et papiers dans laquelle des représentants des travailleurs sont

impliqués dans des comités décisionnels à tous les niveaux hiérarchiques dans tous les aspects des affaires de la compagnie. C'est aussi le cas chez le constructeur automobile Saturn aux États-Unis qui est souvent cité en exemple pour son expérience avec les ESA.

Les modifications aux clauses normatives impliquées par l'adoption des ESA sont telles qu'il est impensable de les réaliser sans un engagement ferme du syndicat. En contrepartie, les syndicats exigent de voir leur influence s'accroître dans la définition de l'avenir de l'entreprise.

L'adhésion du personnel est aussi cruciale pour permettre l'adoption effective des ESA. Kirkman et Shapiro ont développé un modèle explicatif qui tend à démontrer que les valeurs culturelles des employés peuvent affecter leur niveau de résistance à l'autogestion et à l'utilisation des équipes de travail¹⁰.

Historique de l'organisation

Le poids du passé ne peut être ignoré lors d'un changement majeur de pratique organisationnelle. Hackman observe que de nouveaux concepts sont souvent difficiles à implanter dans les organisations fortement engagées dans leurs pratiques traditionnelles¹¹. Si aucune expérience de participation ou de consultation n'a été tentée dans l'entreprise, mieux vaut commencer par mettre en place des équipes de solution de problèmes¹².

Dans les entreprises syndiquées, l'histoire des relations patronales-syndicales doit être prise en compte pour l'influence qu'elle peut avoir autant sur la structure des rapports de pouvoir que sur le climat de travail qui prévaut dans l'entreprise. Si l'organisation a expérimenté des événements qui ont créé des divisions profondes entre les tra-

vailleurs, les ESA risquent de ne pas bien fonctionner, puisqu'elles peuvent influencer le contenu et le ton des interactions entre les membres du groupe de même que le processus de prise de décision¹³.

Dans les entreprises syndiquées, l'histoire des relations patronales-syndicales doit être prise en compte pour l'influence qu'elle peut avoir autant sur la structure des rapports de pouvoir que sur le climat de travail qui prévaut dans l'entreprise.

Pression concurrentielle

Une entreprise doit s'appuyer sur des raisons d'affaires évidentes pour passer aux ESA. Selon Pasmore et Mlot¹⁴, une entreprise soumise à une forte pression concurrentielle est probablement plus disposée à s'engager dans les ESA qu'une entreprise stable qui n'est pas trop soumise à la concurrence. Le niveau de compétition qui existe dans l'environnement de l'organisation est donc un élément important qui doit être pris en compte dans la décision d'implanter des ESA¹⁵. Il s'agit ici de démontrer pourquoi le changement mérite les efforts que l'on s'apprête à y consacrer. Au Québec, une étude de Maschino souligne que les entreprises qui adoptent des changements dans l'organisation du travail sont celles qui doivent faire face à la concurrence étrangère¹⁶.

La stratégie à utiliser lors de la première phase consiste à amener les acteurs à se questionner en profondeur sur les implications concrètes des ESA dans la vie de tous les jours. Il s'agit de se donner une période de réflexion préalable, en partenariat, à l'aide d'informations pertinentes. Il faut aussi créer un comité directeur qui sera en mesure de piloter la démarche si les parties s'entendent pour explorer la faisabilité du changement.

Réflexion préliminaire

Une réflexion préliminaire à l'établissement des ESA est nécessaire pour permettre à la direction, au syndicat et aux travailleurs de déterminer s'ils désirent s'engager dans le changement proposé. Par exemple, lors de son intervention à titre de consultant pour une division de la compagnie Pratt et Whitney, Wysocki a tenu des rencontres hebdomadaires pendant quatre mois avec la haute direction pour l'aider à fonctionner comme une équipe plus efficace, à échanger sur les systèmes de croyances et le changement culturel qu'implique le passage aux ESA et à identifier les objectifs à long terme de l'entreprise. Un engagement pris en connaissance de cause après mûres réflexions a beaucoup plus de chances de résister aux aléas et aux difficultés qui ne manqueront pas de se présenter au quotidien¹⁷.

Une réflexion préliminaire à l'établissement des ESA est nécessaire pour permettre à la direction, au syndicat et aux travailleurs de déterminer s'ils désirent s'engager dans le changement proposé.

Recherche d'informations

Lors de la phase initiale de réflexion, les partenaires s'informent mutuellement de l'état de la concurrence et des raisons qui militent en faveur d'une révision du mode actuel de fonctionnement. Ils se familiarisent avec le concept d'ESA et ses conséquences grâce à des activités de formation et à des visites d'entreprises qui ont déjà implanté des ESA¹⁸. Il est aussi souhaitable d'analyser la capacité du marché à absorber une hausse de productivité sans réduction du personnel, ce qui rejoint une préoccupation majeure des travailleurs et des syndicats lorsqu'il est question de réorganisation du travail¹⁹.

Partenariat

Cernero insiste sur l'importance de développer un partenariat entre le syndicat et la direction pour modifier le type de relations traditionnelles qui s'est établi au fil des ans²⁰. Ce partenariat, plutôt que de disparaître après l'implantation des ESA, peut devenir un outil permanent d'élaboration de politiques reliées à la nouvelle forme d'organisation du travail²¹.

Si les parties en arrivent à développer une vision commune du projet, une décision sera prise de procéder à une étude de faisabilité relative à l'implantation du nouveau mode d'organisation du travail basé sur les ESA.

Comité directeur

On a donné diverses appellations à la structure qui supporte cette phase de mobilisation des acteurs autour d'une vision à long terme de l'entreprise (*steering committee, leadership team, joint work group committee, union management task force*). Ce comité directeur regroupe les plus hauts dirigeants patronaux et syndicaux de l'entreprise. À défaut d'une présence syndicale dans l'organisation, la haute direction implique des représentants des travailleurs. Le comité directeur doit porter son attention sur les enjeux qui affectent l'ensemble de l'entreprise, laissant les détails de la réorganisation aux équipes de travail.

La haute direction de l'organisation formalise son engagement envers le projet en y affectant un responsable, idéalement le PDG ou un leader interne qui occupe un poste stratégique dans la hiérarchie de gestion et qui se fera le promoteur du projet de changement²².

Étude de faisabilité (peut-on changer ?)

L'étude de faisabilité permet d'apprécier la capacité de l'organisation à réaliser la démarche de réorganisation du travail et de définir les principaux paramètres qui encadreront les phases sub-

séquentes. Des auteurs ont identifié des facteurs qui doivent être pris en compte lors de l'étude de faisabilité, certains référant à leur propre expérience dans leur organisation ; d'autres, proposant des thèmes issus d'une synthèse d'expériences diverses. Les facteurs retenus couvrent l'essentiel de la littérature consultée : procédés de travail, intérêt et résistances du personnel, ampleur et rythme du changement²³.

Procédés de travail

En ce qui concerne la compatibilité entre les procédés de travail et les ESA, certains auteurs observent que l'autonomie permise par la technologie doit être prise en compte puisque le travail hautement automatisé se prête moins aux ESA, limitant la créativité, l'initiative, la flexibilité et la marge de manœuvre²⁴. Les procédés de travail (électronique, mécanique, manuel, intellectuel, etc.), l'agencement des équipements, les postes de travail peuvent-ils devenir plus performants si l'on augmente la flexibilité, la coopération et les initiatives du personnel ? Si c'est le cas, on peut envisager la création d'ESA, sinon il est préférable de remettre en question le projet.

Les ESA sont appropriées lorsque : 1) la technologie fait en sorte que les travailleurs ont besoin de prendre rapidement des décisions appropriées ; 2) le niveau d'interdépendance entre les tâches nécessite de fréquentes interactions entre les travailleurs ; 3) le travail est caractérisé par de fréquentes fluctuations dans la charge de travail qui ne peuvent être gérées que par une équipe et 4) les travailleurs sont polyvalents²⁵.

Intérêt et résistance du personnel

Le passage aux ESA, dans un contexte de marché compétitif, nécessite chez les individus des changements importants dans leurs comportements: les managers passent d'un mode de gestion autocratique à un rôle de coach et les employés passent d'un rôle d'exécutant à celui de membre d'une équipe responsable de solutionner

des problèmes et impliquée dans le succès de l'entreprise²⁶.

Les ESA sont appropriées lorsque : 1) la technologie fait en sorte que les travailleurs ont besoin de prendre rapidement des décisions appropriées ; 2) le niveau d'interdépendance entre les tâches nécessite de fréquentes interactions entre les travailleurs ; 3) le travail est caractérisé par de fréquentes fluctuations dans la charge de travail qui ne peuvent être gérées que par une équipe et 4) les travailleurs sont polyvalents.

Nombreux sont les auteurs qui ont mis en évidence les problèmes d'insécurité reliés à l'éventualité d'un changement de rôle chez le personnel ; les superviseurs craignent de perdre leur statut, leur pouvoir et leur emploi, alors que les employés ne veulent pas nécessairement assumer plus de responsabilités ou être contraints à travailler plus avec moins de personnel²⁷. Lors de l'étude de faisabilité, le Comité directeur doit donc être à l'écoute des réactions du personnel face au projet de réorganisation du travail.

Le passage aux ESA, dans un contexte de marché compétitif, nécessite chez les individus des changements importants dans leurs comportements: les managers passent d'un mode de gestion autocratique à un rôle de coach et les employés passent d'un rôle d'exécutant à celui de membre d'une équipe responsable de solutionner des problèmes et impliquée dans le succès de l'entreprise.

Disponibilité des ressources

Plusieurs auteurs insistent sur la nécessité, pour l'organisation, de disposer de ressources suffisantes en termes d'argent, de temps et d'expertise externe. L'organisation doit investir des sommes importantes lors du lancement du projet mais aussi dans son développement²⁸. Ces dépenses sont reliées à la formation et au temps requis pour l'apprentissage de la nouvelle façon de gérer: réunions, processus de résolution de problèmes, coordination des activités entre les unités, libération des employés pour la formation, embauche du nouveau personnel pour libérer les employés en place qui ont de nouvelles responsabilités.

La maturation des équipes se calcule en années et l'organisation doit être prête à investir de façon massive dans la formation, la planification et même la réorganisation physique des lieux. Comme les membres des équipes doivent mettre en application de nouvelles habiletés et assumer un nouveau rôle, ils ont besoin de temps avant d'atteindre un niveau satisfaisant de performance ; il est nécessaire de prévoir de deux à cinq ans pour un retour adéquat sur ces investissements²⁹.

Enfin, la plupart des expériences présentées dans les études de cas notent que la réalisation du projet a nécessité le recours à des ressources externes expérimentées, surtout des consultants spécialisés dans l'implantation des ESA et des formateurs de formateurs³⁰.

Pour réaliser l'étude de faisabilité, les principales stratégies suggérées par les auteurs sont la dissémination de l'information et la communication avec le personnel, de même que l'implication du personnel dans la prise de décision.

Information et communication

Le passage au mode d'organisation du travail en ESA amène l'organisation à réviser à la fois la nature des informations véhiculées³¹ et ses

réseaux formels de communication³². L'accessibilité à l'information qui rend les individus capables de comprendre leur entreprise et de bien réaliser leur travail est critique à la réorientation de l'organisation vers un paradigme d'implication élevée. Souvent limités à quelques managers de haut niveau, les canaux de communication doivent devenir largement disponibles aux membres de l'organisation ; l'information, la prise de décision et la concrétisation des décisions doivent résider le plus près possible de l'endroit où le travail s'effectue et ne pas être séparées par une hiérarchie, un statut ou d'autres barrières artificielles.

L'accessibilité à l'information qui rend les individus capables de comprendre leur entreprise et de bien réaliser leur travail est critique à la réorientation de l'organisation vers un paradigme d'implication élevée.

Implication du personnel

Les modes traditionnels de décisions centralisées au sommet ne sont pas compatibles avec les principes véhiculés par l'organisation du travail des ESA qui donnent du pouvoir à ceux qui accomplissent le travail. Dès le stade de l'étude de faisabilité, les employés, les superviseurs et les facilitateurs sont directement impliqués dans le processus d'analyse et dans la prise de décision relative à l'environnement de travail dans lequel ils auront à fonctionner³³.

Les informations nécessaires à l'étude de faisabilité sont recueillies par divers moyens comme l'étude de documents, les entrevues, les tests et les questionnaires d'enquête. L'analyse des données recueillies met le personnel à contribution et les résultats sont diffusés et discutés dans l'ensemble de l'organisation.

Les modes traditionnels de décisions centralisées au sommet ne sont pas compatibles avec les principes véhiculés par l'organisation du travail des ESA qui donnent du pouvoir à ceux qui accomplissent le travail.

Plan de réorganisation du travail (Quoi changer ?)

Lorsque l'étude de faisabilité démontre que le projet d'implantation des ESA est réalisable, l'entreprise procède à la préparation du plan de réorganisation du travail pour les départements, les produits ou les processus désignés.

Ampleur et rythme de changement

Le comité directeur doit examiner à quel rythme le changement doit être implanté et décider s'il est préférable de planifier une modification de l'ensemble de ses unités ou de procéder d'abord à un ou à quelques projets expérimentaux.

Analyse technique et sociale du travail

La réorganisation d'une usine ou d'un service en ESA repose sur deux niveaux complémentaires d'analyse que propose la théorie des systèmes socio-techniques³⁴ :

- l'analyse technique comporte deux dimensions : l'analyse du processus de transformation d'une commande en un produit fini et l'analyse des variations par rapport aux exigences du client, qui peuvent être créées par des problèmes et des délais à chaque fois que le produit passe de l'un à l'autre ;
- l'analyse sociale comporte aussi deux dimensions : l'analyse des interactions entre tous ceux qui interviennent sur le produit, pour ajouter, limiter ou changer quelque chose en fonction des exigences du client et du processus technique et l'analyse de la façon dont le

leadership est partagé, du haut vers le bas, pour en arriver à déléguer des responsabilités aux équipes.

Ces informations permettent d'obtenir les données de base qui serviront plus tard à comparer les progrès réalisés par les équipes qui seront créées.

Réorganisation des tâches

Plusieurs auteurs ont examiné les principes qui doivent guider la réorganisation des tâches. On a constaté que l'efficacité augmente lorsque la tâche a des frontières significatives et implique des travailleurs interdépendants qui ont un certain niveau de contrôle et de responsabilité sur leur travail. La tâche doit être suffisamment complexe pour que l'implication du personnel et le développement de leurs habiletés permettent d'obtenir des gains de productivité significatifs³⁵. Certains auteurs croient que les ESA doivent être responsables d'un produit ou d'un service complet³⁶, alors que d'autres croient que les tâches doivent être réorganisées en fonction des processus³⁷.

En ce qui concerne la taille des équipes, le progrès des équipes est relié à leur grosseur et à leur charge de travail ; les petites équipes (4 à 6 personnes) trouvent plus facile de fonctionner comme une équipe pour prendre des décisions. Lorsque la charge de travail est trop grande, l'équipe a moins de temps pour se réunir et assumer la pleine responsabilité des produits, des processus et de l'environnement de travail³⁸.

Clarification des frontières et des niveaux d'autonomie

L'élaboration du plan de réorganisation du travail permet de clarifier le niveau d'autonomie et de pouvoir des équipes et de le situer par rapport aux rôles et aux pouvoirs des superviseurs et des groupes de support.

Les équipes de travail doivent devenir directement responsables des décisions reliées à l'organisation

du travail, à l'aire de travail et aux tâches individuelles à accomplir au sein de l'unité. En effet, les employés réalisent rapidement que plusieurs de leurs problèmes sont le résultat direct de la façon dont le travail est organisé. D'autres problèmes sont créés par un équipement inefficace ou démodé, par une manipulation excessive de matériel ou par une documentation qui demande trop de temps à consulter. Pour les auteurs, à mesure que ces problèmes émergent, il est critique que les groupes de travail deviennent directement impliqués dans la révision de la façon dont le travail est accompli.

Les stratégies et moyens utilisés lors de la préparation du plan de réorganisation du travail sont la participation des équipes à la prise de décision, les comités de réorganisation et les comités de travail.

Participation à la prise de décision

Une des stratégies qui se retrouve dans la plupart des expériences d'implantation des ESA consiste à impliquer les équipes et les travailleurs dans le processus décisionnel concernant la réorganisation des tâches. Les équipes peuvent solutionner des problèmes pour améliorer la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur cinq éléments: la qualité, les coûts, le service à la clientèle, les relations entre les employés et l'environnement de travail. Les ESA deviennent en quelque sorte propriétaires de leur unité de production³⁹.

Comités de réorganisation et les comités de travail

L'implication du personnel se concrétise dans des comités de réorganisation (*design team*) où sont regroupés des gestionnaires et des employés provenant des unités qui vivront le changement⁴⁰ et dans des comités de travail ayant pour mandat d'analyser certaines questions ou de résoudre des problèmes particuliers⁴¹.

Support à l'implantation des changements (Comment changer ?)

La mise en place d'ESA ne peut se réaliser sans que la structure organisationnelle et l'ensemble des systèmes de gestions ne soient adaptés pour les rendre compatibles avec la philosophie de responsabilisation des équipes de travail⁴². Les structures traditionnelles ont été conçues pour encadrer le travail individuel et ne sont pas nécessairement appropriées pour stimuler le travail en équipe.

Les équipes peuvent solutionner des problèmes pour améliorer la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur cinq éléments: la qualité, les coûts, le service à la clientèle, les relations entre les employés et l'environnement de travail. Les ESA deviennent en quelque sorte propriétaires de leur unité de production.

Les canaux de communication, les processus décisionnels, le temps réservé aux discussions de groupe, la disponibilité des lieux de réunion, la structure de rémunération, les plans de formation, la définition des rôles des cadres constituent des exemples typiques d'éléments qui sont appelés à changer pour soutenir l'introduction d'équipes semi-autonomes. Dans un environnement d'ESA, le rôle de la direction et des autres composantes de l'organisation, incluant les départements de services (ingénierie, ressources humaines, contentieux, entretien, contrôle de la qualité, qualité environnementale, etc.) consiste essentiellement à fournir le support nécessaire aux équipes et aux membres d'équipes dans la production des produits ou l'offre de services aux clients.

Flexibilité et polyvalence

La capacité de réaction aux fluctuations et imprévus de la production constitue l'une des jus-

tifications majeures de l'utilisation des ESA au sein des entreprises. La redondance des compétences grâce à l'utilisation de travailleurs polyvalents permet de faire face à toutes sortes de situations plus efficacement que dans des systèmes traditionnels. Cette polyvalence doit être acquise aussi bien au niveau des opérations que des activités de gestion des équipes. L'absence d'un collègue par exemple peut ainsi être compensée par les autres qui sont bien au fait des diverses facettes de la tâche à accomplir. Diverses entreprises que nous avons rencontrées ont fait un effort particulier pour déterminer le niveau de polyvalence requis pour garantir la flexibilité des opérations.

Les canaux de communication, les processus décisionnels, le temps réservé aux discussions de groupe, la disponibilité des lieux de réunion, la structure de rémunération, les plans de formation, la définition des rôles des cadres constituent des exemples typiques d'éléments qui sont appelés à changer pour soutenir l'introduction d'équipes semi-autonomes.

Mécanismes de suivi

La mesure de la performance et de la progression des équipes est importante pour s'assurer que l'organisation du travail en ESA donne les fruits escomptés. Des outils de suivi des coûts, de la qualité, de la productivité, de la satisfaction de la clientèle et autres instruments de mesures sont à développer pour appuyer l'effort des équipes. L'accessibilité à de l'information factuelle crédible est essentielle pour permettre aux équipes d'apprécier les résultats de leurs efforts et les aider à prendre des décisions appropriées.

Cohérence des systèmes

La cohérence du système réfère aux règles, procédures, politiques, pratiques et normes informelles

La redondance des compétences grâce à l'utilisation de travailleurs polyvalents permet de faire face à toutes sortes de situations plus efficacement que dans des systèmes traditionnels. Cette polyvalence doit être acquise aussi bien au niveau des opérations que des activités de gestion des équipes.

qui guident et gouvernent la façon dont les membres de l'organisation agissent et interagissent ; il s'agit là d'une des facettes les plus négligées du processus de changement, et pourtant l'une des plus importantes⁴³. Les politiques et les procédures doivent favoriser la confiance entre les divers niveaux hiérarchiques de l'organisation de façon à ce que tout le monde se sente membre d'une même équipe. L'efficacité ne peut se faire au détriment de la satisfaction et de la qualité de vie au travail. Les autres services (comptabilité, entretien, achat, ressources humaines) doivent soutenir les équipes et adapter leurs systèmes pour que ces dernières puissent s'intégrer au reste de l'organisation. Les problèmes de cohérence qui ne sont pas corrigés peuvent conduire à l'échec de l'implantation des ESA.

Incitatifs financiers

La phase finale d'un changement réussi consiste à mettre en place des systèmes organisationnels qui viennent renforcer les nouvelles structures, les pratiques et la culture créées durant le processus de réorganisation ; le système de récompenses, tout comme les systèmes de sélection, formation, information et mesure, doit être aligné sur la nouvelle mission et les valeurs véhiculées dans l'effort de réorganisation. Les incitatifs financiers peuvent prendre différentes formes ; retenons pour le moment qu'ils sont généralement basés sur la performance de l'équipe comme collectif de travail, assortis ou non de récompenses individuelles

qui peuvent être accordées selon le rendement des membres ou l'acquisition de connaissances et d'habiletés reliées aux tâches à accomplir.

Plusieurs auteurs affirment que la mesure du succès des ESA et l'attribution d'une récompense quelconque aux employés et équipes performantes sont des conditions de succès des ESA⁴⁴. Selon un document portant sur 17 analyses socio-techniques, les interventions qui ont été accompagnées d'une augmentation de revenus pour les employés ont été 67 % plus productives que les autres⁴⁵. Par ailleurs, Buckenmeyer fait remarquer à juste titre que plusieurs difficultés sont associées à la rémunération des équipes. Il souligne entre autres les problèmes d'équité lorsque les écarts dans les performances individuelles sont importants⁴⁶. Neuf entreprises parmi les douze qui participent à notre étude ont institué une forme quelconque d'incitatifs pour les ESA, deux ont mis en place un système de rémunération basé l'accroissement des compétences alors que la dernière a choisi de donner une rémunération nettement supérieure à la moyenne régionale.

Plusieurs auteurs affirment que la mesure du succès des ESA et l'attribution d'une récompense quelconque aux employés et équipes performantes sont des conditions de succès des ESA.

Les stratégies de support à l'implantation sont essentielles pour éviter l'essoufflement de l'initiative de changement. La formation, le feed-back, l'aplatissement organisationnel et la mise en place d'une équipe technique de support sont privilégiés pour assurer la pérennité des ESA.

Formation

Plusieurs auteurs consultés insistent sur l'importance qui doit être accordée à la formation et à l'entraînement pour supporter l'implantation et le

développement des ESA⁴⁷. En fait, la formation du personnel constitue le mécanisme privilégié pour favoriser le passage d'une forme d'organisation traditionnelle à l'utilisation des équipes semi-autonomes au sein des milieux de travail. Elle doit être adaptée en fonction de l'évolution du processus d'introduction des équipes et des enjeux qui y sont associés⁴⁸. Malheureusement plusieurs entreprises n'investissent pas suffisamment dans les activités de formation, ce qui entraîne souvent un échec de l'ensemble de la démarche⁴⁹. Il faut s'attendre à dispenser entre 40 et 80 heures de formation par membre pour la sensibilisation aux ESA et le développement d'habiletés de travail en équipe au cours de leur première année d'existence, et de 20 à 30 heures ou plus par année à la formation technique et administrative. Le cas de l'usine de fabrication de véhicules automobiles Saturn aux États-Unis est exemplaire à cet égard. En 1990, entre 2 000 et 4 000 employés de cet établissement ont suivi 800 000 heures de formation. Chaque employé a son plan individualisé de formation basé sur ses besoins et l'approche par compétence. La transformation du rôle des superviseurs suppose aussi un investissement important afin de les préparer à devenir des facilitateurs et des formateurs⁵⁰.

La formation du personnel constitue le mécanisme privilégié pour favoriser le passage d'une forme d'organisation traditionnelle à l'utilisation des équipes semi-autonomes au sein des milieux de travail. Elle doit être adaptée en fonction de l'évolution du processus d'introduction des équipes et des enjeux qui y sont associés.

Feed-back et renforcement positif

Plusieurs auteurs ont mis en évidence la nécessité pour l'organisation de mettre en place un système d'information de gestion qui permet aux équipes

de réaliser leurs tâches et d'interagir avec les autres équipes ; ce système peut prendre la forme d'une base de données compréhensibles et intégrées qui fournit aux équipes un feed-back opportun sur leur fonctionnement et leur performance, dans une perspective d'amélioration continue. Ces systèmes doivent répondre aux besoins des équipes et être disponibles au moment des prises de décision ; à ce titre, les équipes doivent pouvoir en influencer le contenu. Le feed-back et le renforcement, livrés avec habileté et constance, peuvent réduire le temps d'atteinte de résultats significatifs⁵¹.

Le cas de l'usine de fabrication de véhicules automobiles Saturn aux États-Unis est exemplaire à cet égard. En 1990, entre 2 000 et 4 000 employés de cet établissement ont suivi 800 000 heures de formation. Chaque employé a son plan individualisé de formation basé sur ses besoins et l'approche par compétence.

Structure organisationnelle aplatie

Les interventions au niveau structurel de même que l'utilisation d'équipes techniques de soutien fournissent un support additionnel à la mise en place des ESA. La littérature scientifique relie la probabilité de succès des ESA aux organisations moins hiérarchiques où l'on retrouve davantage de comportements de prise de risque et où l'ouverture et la confiance interpersonnelle sont plus grandes. Une des caractéristiques des organisations à haute performance réside en effet dans leur structure aplatie, comportant peu de niveaux hiérarchiques et, surtout, l'affectation de nouveaux rôles au personnel. Cette structure se limite généralement à trois niveaux hiérarchiques : la direction ou le management, les facilitateurs qui remplacent les cadres intermédiaires et les superviseurs, et les équipes semi-autonomes⁵².

Équipe technique de soutien

La CSN suggère qu'une équipe de support constituée de personnes provenant de la direction et du syndicat soit formée « afin de faciliter la mise sur pied des équipes et de voir à leur soutien »⁵³. Ces facilitateurs assurent la mise en place des conditions qui amènent une amélioration de la performance des équipes et une plus grande démocratisation de l'organisation ; ils sont aussi sensibles à la cohérence des systèmes qui supportent le changement. Selon la CSN, une telle équipe aurait avantage à être composée de personnes provenant de la direction et du syndicat.

Conclusion

L'implantation des ESA nécessite que les personnes à tous les niveaux de l'entreprise acceptent de se remettre en question. Il faut aussi que les acteurs soient prêts à être patients avant de voir leurs efforts produire les fruits escomptés. Dans la phase de réorganisation, la performance est typiquement moins bonne que dans l'ancien système et la tentation peut être forte de revenir en arrière. Un tel retour risque d'être vécu comme un échec et une perte de confiance entre les parties. Il est préférable de prendre le temps de bien analyser la situation avant de se lancer à l'aventure des ESA puisqu'elles auront de l'impact à la fois sur les services de soutien de l'entreprise et sur les clients finaux pour lesquels l'organisation existe. Accepter d'investir dans un processus coûteux qui nécessite l'intervention d'experts externes doit se justifier par des raisons d'affaires majeures pour être endossé de tous.

Le beau côté de la chose cependant, c'est que toutes les personnes que nous avons rencontrées et qui vivent dans des milieux qui respectent véritablement les principes qui supportent les ESA ne voudraient pas revenir en arrière. Certains se demandent même comment ils ont pu vivre autrement auparavant... ■

Notes et références

- 1 Cet article est tiré en partie d'un rapport de bilan de connaissances produit par Mario Roy, Jean-Charles Guindon, Jean-Louis Bergeron, Lucie Fortier et Danielle Giroux : *Équipes semi-autonomes de travail : recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Rapport B052, grâce à un financement de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail, Montréal, 1998, 82 p.
- 2 *Idem*.
- 3 BEEKUN, Rafik I. (1989), « Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions : Antidote or Fear », *Human Relations*, vol. 10, p. 877-897 ; JOHNSON, Sam T. (1993), « Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management », *Compensation & Benefits Review*, mars-avril, vol. 25, p. 35-41 ; LAWLER III, Edward E., Suzan Albers MOHRMAN et Gerald E. LEDFORD JR. (1995), *Creating High Performance Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publ., 186 p. ; LIEBOWITZ, S. Jay et Kevin T. HOLDEN (1995), « Are Self-Managing Teams Worthwhile ? A Tale of Two Companies », *SAM Advanced Management Journal*, printemps, vol. 60, p. 11-17 ; VERESPEJ, Michael A. (1995), « America's Best Plants : Steelcase », *Industry Week*, octobre, vol. 240, p. 53-54 ; WELLINS, Richard S. *et al.* (1995), « Texas Instruments Gets From Here to There », *Training & Development*, juin, vol. 49, p. 40-41.
- 4 SHERIDAN, John H. (1996), « Lessons from the best », *Industry Week*, février, vol. 245, p. 13-20.
- 5 CSN (Confédération des syndicats nationaux) (1995), *Travail en équipe et démocratie au travail*, octobre, 122 p. ; FTQ (Fédération des travailleurs du Québec) (1997), *Démocratiser nos milieux de travail*. Montréal, 62 p. ; CSD (Confédération des syndicats démocratiques) (1997), *Le projet de la CSD : négocier un contrat social*. Montréal, juin, 60 p.
- 6 ROY, Mario (1999), « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion, Revue internationale de gestion*, École des hautes études commerciales, vol. 24, n° 3, automne, Montréal, p. 76-85.
- 7 CHANG, Richard Y. et Mark J. CURTIN (1994), *Succeeding as a Self-Managed Team*, R. Chang Ass. Publ. Div., Irvine, 104 p. ; CLELAND, David (1996), *Strategic Management of Teams*, John Wiley, New York, 292 p. ; LATHIN, Drew (1994), « Overcoming Fear of Self-Directed Teams », *Journal for Quality & Participation*, juillet/août, vol. 17, p. 16-19 ; MANZ, Charles C. (1992), « Self-Leading Work Teams : Moving Beyond Self-Management Myths », *Human Relations*, novembre, vol. 45, p. 1119-1140 ; WELLINS, Richard S. *et al.* (1994), *Inside Teams : How 20 World-Class Organizations are Winning Through Teamwork*. Jossey-Bass Publ., 366 p.
- 8 CHANG, R.Y et M.J. CURTIN (1994), *op. cit.*, note 7.
- 9 CSN, (1995), *op. cit.*, note 5, p. 37.
- 10 KIRKMAN, Bradley et Debra L. SHAPIRO (1997), « The Impacts of Cultural Values on Employee Resistance to Teams : Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness », *The Academy of Management Review*, juillet, vol. 22, n° 3, p. 730-757.
- 11 HACKMAN, J. Richard (1990), *Groups That Work (and those that don't) : Creating Conditions for Effective Teamwork*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 505-508.
- 12 MUSSELWHITE, W. Christopher (1988), « Knowledge, Pay and Performance », *Training & Development Journal*, janvier, vol. 42, p. 62-65.
- 13 KLEIN, Gerald D. (1994), *Redesigning Jobs for Individuals or Creating Self-Managed Work Teams*, The 1994 International Conference on Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 265-275.
- 14 PASMORE, William A. et Susan MLOT (1994), « Developing Self-Managing Work Teams : An Approach to Successful Integration », *Compensation & Benefits Review*, juillet-août, vol. 26, p. 15-23.
- 15 ELMUTI, Dean (1996), « Sustaining High Performance Through Self-Managed Work Teams », *Industrial Management*, mars-avril, vol. 38, p. 4-9.
- 16 MASCHINO, D. (1991), *La mondialisation de l'économie et les changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises au Québec : Rapport préliminaire*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, 90 p.
- 17 WYSOCKI, Len (1990), *United Technologies Corporation Pratt and Whitney Division, East Hartford, CT : A Case study*, p. 12 (<http://www.workteams.edu/proceed/1990/wysocki.htm>).
- 18 CLELAND, D. (1996), *op. cit.*, note 7.
- 19 ORSBURN, Jack D. *et al.* (1990), *Self-Directed Work Teams : The New American Challenge*, Homewood, Ill., Business One Irwin, 354 p.
- 20 CERNERO, Joe (1991), *A Strategy for Succeeding with Self-Managed Work Teams in a Union Manufacturing Work Environment*, The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 72-82.
- 21 WELLINS, R.S. *et al.*, (1994), *op. cit.*, note 7.
- 22 ORSBURN, J.D. *et al.*, (1990), *op. cit.*, note 19 ; BERGMANN, Thomas et Kenneth P. DE MEUSE (1996), « Diagnosing Whether an Organization is Truly Ready to Empower Work Teams : A Case Study », *Human Resource Planning*, vol. 19, p. 38-47.

- 23 HICKS, Robert et Diane BONE (1990), *Self-Managing Teams : a Guide for Creating and Maintaining Self-Managed Work Groups*, Los Altos, California, Crisp Publ., 92 p. ; ORSBURN, J.D. *et al.*, (1990), *op. cit.*, note 19.
- 24 MUSSELWHITE, W. C. (1988), *op. cit.*, note 12 ; PASMORE, W.A. et S. MLOT, (1994), *op. cit.*, note 14.
- 25 HACKMAN, J. R. (1990), *op. cit.*, note 11.
- 26 STEPHAN, Angela P. et Jim HILGREN (1992), *Why Self-Managed Work Teams Work*, The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 99-104.
- 27 BERGMANN, T. et K. P. DE MEUSE (1996), *op. cit.*, note 22 ; CHENEY, Alan B. *et al.* (1994), « Teams and TQM », *Business Horizons*, septembre-octobre, vol. 37, p. 16-25 ; FISHER, Kimball (1993), *Leading Self-Directed Work Teams : A Guide to Developing New Team Leadership Skills*, Library of Congress, Cataloging-in-Publication Data, 263 p. ; LATHIN, D. (1994), *op. cit.*, note 7 ; TURNER, Gary (1995), *Why Teams Fail*, The 1995 International Conference on Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 233-237.
- 28 BERGMANN, T. et K. P. DE MEUSE (1996), *op. cit.*, note 22.
- 29 ORSBURN, J.D. *et al.*, (1990), *op. cit.*, note 19 ; PASMORE, W. A. et S. MLOT (1994), *op. cit.*, note 14.
- 30 MUSSELWHITE, W. C. (1988), *op. cit.*, note 12 ; ORSBURN, J.D. *et al.*, (1990), *op. cit.*, note 19.
- 31 CHENEY, A. B. *et al.* (1994), *op. cit.*, note 27 ; OICLE, Dan (1990), *Success in Manufacturing with Self-Managed Work Teams*, The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 173-178 ; ORSBURN, J.D. *et al.*, (1990), *op. cit.*, note 19.
- 32 BERGMANN, T. et K. P. DE MEUSE (1996), *op. cit.*, note 22.
- 33 *Idem.*
- 34 GEORGE, Jill et Jeanne WILSON (1993), *Sociotechnical Team Designs that Work : How to Avoid Risks and Get Rewards*, The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas.
- 35 ORSBURN, J.D. *et al.*, (1990), *op. cit.*, note 19.
- 36 VERESPEJ, M. A. (1995), *op. cit.*, note 3.
- 37 FREEDMAN, Sue, Greg MOORE et Abe RAAB (1992), *High Tech Professionals and Teams : Risks and Requirements*, The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 26-28.
- 38 OICLE, D. (1990), *op. cit.*, note 31.
- 39 *Idem.*
- 40 WELLINS, Richard S. et Jill GEORGE (1991), « The Key to Self-Directed Teams », *Training & Development Journal*, avril, vol. 45, p. 26-31.
- 41 CSN (1995), *op. cit.*, note 5.
- 42 KLEIN, G. D. (1994), *op. cit.*, note 13.
- 43 SMOLEK, Jerry (1991), *Implementing Work Teams : Formulas for Failure/Strategies for Success*, The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 63-65.
- 44 GROSS, Stephen E. (1995), *Compensation for Teams : How to Design and Implement Team-Based Reward Programs*, Amacom, New York, 259 p. ; YEATTS, Dale *et al.* (1996), « What Are the Key Factors for Self-Managed Team Success? », *Journal for Quality & Participation*, juin, vol. 19, p. 68-76.
- 45 BEEKUN, R. I. (1989), *op. cit.*, note 3.
- 46 BUCKENMEYER, James A. (1996), « Self-Managed Teams : Some Operational Difficulties », *Industrial Management*, sept.-oct., vol. 38, p. 10-14.
- 47 HACKMAN, J. R. (1990), *op. cit.*, note 11 ; KLEIN, G. D. (1994), *op. cit.*, note 13 ; ORSBURN, J.D. *et al.*, (1990), *op. cit.*, note 19 ; WELLINS, R.S. et J. GEORGE (1991), *op. cit.*, note 39.
- 48 CHENEY, A. B. *et al.* (1994), *op. cit.*, note 27 ; WELLINS, R.S. et J. GEORGE (1991), *op. cit.*, note 40 ; TURNER, G. (1995), *op. cit.*, note 27.
- 49 BYHAM, William C. (1992), « Lessons From the Little League », *Across the Board*, mars, vol. 29, p. 52-53.
- 50 TURNER, G. (1995), *op. cit.*, note 27.
- 51 HACKMAN, J. R. (1990), *op. cit.*, note 11 ; PASMORE, W.A. et S. MLOT, (1994), *op. cit.*, note 14 ; STEPHAN, A. P. et J. HILGREN (1992), *op. cit.*, note 26.
- 52 NEAR, Rebecca et David WECKLER (1990), *Organizational and Job Characteristics Related to Self-Managing Work Teams*, The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, p. 110-113.
- 53 CSN (1995), *op. cit.*, note 5, p. 79.

L'INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT POUR LES COOPÉRATIVES DE
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (**IRECUS**) offre :

- **UNE MAÎTRISE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (45 crédits)
- **UN DIPLÔME DE 2^e CYCLE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (30 crédits)
- **UN MICROPROGRAMME DE 2^e CYCLE EN GESTION DES COOPÉRATIVES** (15 crédits)

Offert à Sherbrooke temps partiel et temps complet et à Longueuil à temps partiel

Le programme de maîtrise comporte :


- 45 crédits répartis sur un an ;
- Un ensemble de cours adaptés aux coopératives : gestion financière, droit, gestion de projet, économie sociale, coopération internationale, développement local, etc.;
- Un stage pratique et un essai de maîtrise ou un mémoire de maîtrise;
- Possibilité de bourses pour voyages d'études à l'étranger.

La mission de l'IRECUS: Favoriser l'enseignement et la recherche multidisciplinaire sur le thème de la coopération en collaboration avec les facultés et les départements de l'Université de Sherbrooke intéressés au domaine coopératif ainsi qu'avec les divers milieux coopératifs nationaux ou étrangers. L'IRECUS compte une Chaire McConnell en développement local et une Chaire Desjardins en coopérative et développement du milieu.

Renseignements :

IRECUS
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Téléphone : (819) 821-7202/1-800-267-UdeS
Télécopieur: (819) 821-7213
Téléphone Longueuil : (450) 670-4090
Courriel : irecus@adm.usherb.ca
Site internet : <http://www.usherb.ca/irecus>



Récipiendaire de la
**Distinction
Reconnaissance**
remise lors du
Mérite coopératif
Octobre 1999
et du
Prix d'excellence de
l'ACDI
Février 2000



**UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE**

L'économie solidaire à l'aube du III^e millénaire

Éric Dacheux et Daniel Goujon
Université Jean Monnet, IUT, Roanne (France)

Introduction

À l'heure où l'économie de marché triomphe au niveau mondial, elle se heurte à un certain nombre de résistances citoyennes, comme on a pu le voir à Seattle. Parmi ces initiatives qui se veulent une alternative à l'ultra-libéralisme, on trouve des pratiques multiformes regroupées sous le vocable « d'économie solidaire ». Qu'est-ce que l'économie solidaire ? Notre texte présente une vue synthétique de l'économie solidaire en France. Dans une première partie, nous chercherons à circonscrire ce champ d'activité en présentant une définition opératoire de ce terme. Dans une seconde partie, plus critique, nous mettrons à jour une typologie de l'économie solidaire.

Un concept en construction

Dans les ouvrages scientifiques, les journaux militants ou dans la rhétorique des élus, le terme « économie solidaire » apparaît à la fin des années 80. Ce vocable, relativement neuf, renvoie à des idéologies et à des réalités différentes suivant la position sociale des personnes qui l'emploient. C'est pourquoi, afin de mieux saisir les diverses acceptions de ce terme, nous allons croiser deux regards : celui des acteurs qui mettent en oeuvre, sur le terrain, l'économie solidaire et celui des personnes qui, par leurs recherches

ou leurs articles, diffusent la notion d'économie solidaire dans l'espace public.

L'économie solidaire vue par les observateurs

Choisir un thème de recherche ou consacrer ses articles à l'économie solidaire est déjà une forme d'engagement. De plus, bien des chercheurs et des journalistes qui ont popularisé cette notion interviennent de façon « solidaire » (gratuitement) dans des colloques organisés par des militants de l'ES ou oeuvrent à la mise en place de réseaux d'économie solidaire. Néanmoins, il s'agit d'acteurs qui, de par leur métier, ont un certain recul par rapport aux pratiques et aux discours que les élus ou les militants peuvent tenir. Les chercheurs tentent de définir un concept qui apporte une compréhension nouvelle des mécanismes reliant l'économie, la politique et la solidarité sur un territoire donné ; les journalistes essayent de définir, en termes simples, des initiatives concrètes qui montrent que les citoyens peuvent lutter avec efficacité contre l'exclusion.

L'économie solidaire vue par les journalistes

L'économie solidaire n'est pas forcément identifiée en tant que telle par les journalistes. Beaucoup décrivent des actions menées dans ce champ sans faire référence à ce concept. C'est,

par exemple, le cas de Jérôme Vachon, journaliste à Actualités sociales hebdomadaires, qui dans un article de deux feuillets annonçant la naissance de la première caisse d'épargne solidaire n'utilise pas le vocable « économie solidaire », mais fait référence à « l'héritage des mutuelles »¹. D'autres, ne parvenant pas à saisir ce que recouvre le concept « d'économie solidaire », utilisent ce vocable sans vraiment le définir, préférant mettre l'accent sur des réalisations tangibles. C'est le cas d'une série de six articles et de reportages parus dans *Témoignage Chrétien* en avril et mai 1997. Le premier article est une interview de Guy Roustang qui reprend la définition des chercheurs, les cinq autres décrivent les régies de quartier, les systèmes d'échanges locaux, les pôles d'économie solidaire et les réseaux d'échanges réciproques de savoir, mais ne redonnent jamais une définition de ce terme. En effet, pour de nombreux journalistes : « l'économie solidaire reste encore aux yeux de beaucoup un concept flou qui recouvre de multiples réalités – de l'association d'insertion à la SARL de services, en passant par le groupement d'agriculteurs – et qui manque singulièrement d'homogénéité »².

Cependant, comme ce terme s'affiche de plus en plus dans les titres des journaux³, certains journalistes se risquent à proposer des définitions originales qui n'emploient pas le jargon socio-économique des chercheurs. On parle de militants qui « défendent aujourd'hui cette « économie solidaire » qui vise à recréer les conditions d'une cohérence sociale sans avoir pour souci premier la rentabilité »⁴. Pour d'autres, « l'économie solidaire se revendique d'une démarche éthique, de cohésion sociale et de gestion rationnelle des ressources humaines et physiques »⁵. Enfin,

L'économie solidaire se revendique d'une démarche éthique, de cohésion sociale et de gestion rationnelle des ressources humaines et physiques.

Besson développe l'idée selon laquelle l'économie solidaire est : « une forme d'esprit inspirée de la coopération, désireuse d'échapper au couple traditionnel capital-travail »⁶. Au total, on l'aura compris, l'économie solidaire déroute quelque peu les journalistes qui sont séduits par ses réalisations pragmatiques d'entraides sociales, mais ne parviennent pas bien à saisir la différence entre cette nouvelle économie et « l'économie sociale » : mutuelles, coopératives, associations. Les chercheurs perçoivent-ils cette différence entre ces deux types d'alternatives au libéralisme?

On l'aura compris, l'économie solidaire déroute quelque peu les journalistes qui sont séduits par ses réalisations pragmatiques d'entraides sociales, mais ne parviennent pas bien à saisir la différence entre cette nouvelle économie et « l'économie sociale » : mutuelles, coopératives, associations.

L'économie solidaire vue par les chercheurs

Les économistes et sociologues qui s'intéressent à l'économie solidaire ne sont guère nombreux. On les trouve dans certaines unités ou groupes de recherche variés. Malgré cette faiblesse numérique, le regard de cette poignée de chercheurs est primordial puisque ce sont eux qui ont forgé la notion d'économie solidaire⁷. Notion qui renvoie à un modèle élaboré, à la fin des années 80, par Eme et Laville. Selon ces auteurs, l'ES n'est pas une économie informelle, mais une nouvelle forme d'activité économique promue par des acteurs sociaux ayant d'autres préoccupations premières que la recherche du profit. Pour ces deux chercheurs, les activités qui rentrent dans le champ de l'économie solidaire possèdent cinq caractéristiques : 1) elles sont fondées sur la recherche de nouveaux rapports de solidarité à travers l'activité menée ; 2) elles articulent

emplois professionnalisés et activités bénévoles ; 3) elles hybrident les ressources marchandes et non marchandes, monétaires et non monétaires ; 4) elles permettent la production de solidarité de proximité qui sont volontaires et choisies ; 5) elles s'inscrivent délibérément dans l'espace public, et non pas exclusivement dans l'espace économique⁸.

Ces cinq caractéristiques font de l'ES une réponse citoyenne à une crise sociale profonde puisque, partout en Europe, on assiste simultanément à une crise du travail salarié, une montée de l'exclusion et une remise en cause de l'État providence. Dès lors, on a vu émerger, dans tous les pays de l'Union européenne, un nouveau type d'initiatives. Ces initiatives ont, toutes, un point commun : elles développent des « services relationnels », c'est-à-dire des services qui, à la différence de la banque de la grande distribution ou de l'assurance, ne sont pas standardisables et ne permettent pas des gains de productivité⁹. Ces services, même lorsqu'ils s'adressent à des individus (service d'aides à domicile pour les malades

Les activités qui rentrent dans le champ de l'économie solidaire possèdent cinq caractéristiques : 1) elles sont fondées sur la recherche de nouveaux rapports de solidarité à travers l'activité menée ; 2) elles articulent emplois professionnalisés et activités bénévoles ; 3) elles hybrident les ressources marchandes et non marchandes, monétaires et non monétaires ; 4) elles permettent la production de solidarité de proximité qui sont volontaires et choisies ; 5) elles s'inscrivent délibérément dans l'espace public, et non pas exclusivement dans l'espace économique.

du SIDA, par exemple) génèrent des externalités bénéfiques dans la mesure où elles construisent des alternatives moins coûteuses que la prise en charge sociale (l'hospitalisation par exemple) et où, surtout, elles contribuent à créer du lien social. Laville et Gardin relèvent deux autres points communs :

Ces cinq caractéristiques font de l'ES une réponse citoyenne à une crise sociale profonde puisque, partout en Europe, on assiste simultanément à une crise du travail salarié, une montée de l'exclusion et une remise en cause de l'État providence. Dès lors, on a vu émerger, dans tous les pays de l'Union européenne, un nouveau type d'initiatives.

- *des dynamiques de constitution semblables.* Ces services relationnels se constituent soit parce qu'ils répondent à une demande sociale insatisfaite, soit parce qu'ils cherchent à intégrer, sur un territoire donné, des personnes en voie d'exclusion. La plupart du temps d'ailleurs, ces deux dynamiques finissent par se rejoindre : une activité nouvelle peut, dans le cadre de son développement, se fixer pour objectif d'employer des personnes en difficulté (c'est le cas, en France, de la Feuille d'érable, première entreprise à se lancer sur le créneau de la collecte des vieux papiers et qui développe, aujourd'hui, une action d'insertion) ; tandis qu'une action de développement territorial se pérennisera d'autant mieux qu'elle s'appuiera sur une demande sociale jusqu'ici insatisfaite (c'est souvent le cas pour les régies de quartier) ;
- *les trois mêmes composantes de la création.* Pour les enquêteurs, toutes les initiatives européennes analysées ont pu se développer

avec succès en raison de la présence simultanée d'un :

- a) réseau social promoteur. Une initiative solidaire ne peut devenir pérenne si elle n'est pas soutenue par des acteurs, bénévoles ou professionnels, qui jouent un rôle clef dans la médiation auprès des instances sociales et soutiennent activement le porteur de projet.
- b) entrepreneur social et civique. Une initiative voit le jour grâce à un catalyseur, un entrepreneur. Mais, à la différence d'un entrepreneur classique, celui-ci ne se contente pas d'assumer la part de risque propre à toute initiative, mais il situe « *son action économique dans la référence à un modèle de société* »¹⁰.
- c) partenariat de projet avec les institutions. Pour que ce partenariat ne se transforme pas en un carcan administratif qui vide l'initiative de sa substance, il faut que ce partenariat institutionnel s'inscrive dans une dynamique de soutien au projet et non de pilotage du projet. Telle est en tout cas la conclusion des auteurs.

Ainsi définie, l'ES est très proche de l'économie sociale, puisque toutes deux sont aujourd'hui en première ligne contre l'exclusion et proposent une vision du monde qui place l'économie au service de l'homme et non l'inverse. Cependant, il semble que l'économie sociale s'inscrive dans le cadre d'une société salariale et productiviste, tandis que la seconde s'inspire davantage de la notion écologiste de développement durable et se place dans le cadre d'une société postsalariale dite de « pluri activité »¹¹. De plus, l'économie sociale est aujourd'hui institutionnalisée et se voit reconnue par l'État et son administration, tandis que l'économie solidaire cherche à se structurer et ne jouit pas d'une reconnaissance officielle. Pourtant, ces différences ne semblent pas fonda-

mentales pour certains. L'économie solidaire n'est qu'un prolongement de l'économie sociale qui renoue avec la dimension politique (la démocratie économique) que l'institutionnalisation a fait perdre à cette dernière : « c'est le même creuset historique. La solidarité est aussi un facteur de production de richesse, ce qui a donné l'économie sociale. Mais cette économie a perdu une partie de sa dimension politique »¹².

Ainsi définie, l'ES est très proche de l'économie sociale, puisque toutes deux sont aujourd'hui en première ligne contre l'exclusion et proposent une vision du monde qui place l'économie au service de l'homme et non l'inverse. Cependant, il semble que l'économie sociale s'inscrive dans le cadre d'une société salariale et productiviste, tandis que la seconde s'inspire davantage de la notion écologiste de développement durable et se place dans le cadre d'une société postsalariale dite de « pluri activité ».

Les « observateurs » de l'économie solidaire qui deviennent aussi des acteurs de ce champ, ne serait-ce qu'en diffusant ce concept dans l'espace public, insistent tout à la fois sur les réalisations pragmatiques de l'économie solidaire qui parviennent à mixer logique de don et logique de marché et sur sa filiation avec l'économie sociale. Cette vision « externe » de l'économie solidaire doit être complétée par une vision interne : celle des acteurs qui œuvrent quotidiennement à l'existence effective de ce champ d'activité.

L'économie solidaire vue par les acteurs

Si les initiatives solidaires sont initiées par des militants, dans bien des cas, la pérennité de celles-

ci passe par un soutien minimum des élus et responsables politiques. En effet, le caractère atypique de l'économie solidaire fait que les initiatives présentées ne rentrent pas dans le cadre prédéfini de la majorité des aides administratives, si bien que l'hybridation des ressources ne peut se faire sans l'aide active des pouvoirs politiques locaux.

L'économie solidaire vue par les élus

L'engagement politique se manifeste sous différentes formes : militer dans une association d'intérêt général, participer à une manifestation, coller des affiches pour un parti, etc. L'une des formes de cet engagement, on l'oublie parfois un peu trop vite, c'est l'acceptation d'une responsabilité électorale. Or, effectivement, l'économie solidaire est souvent soutenue par des élus qui voient dans ces nouvelles pratiques un moyen de donner corps à leurs convictions idéologiques. Ainsi, l'adjointe au maire de Chevilly Larue – ville qui a initié l'un des premiers pôles d'économie solidaire en France – témoigne : « Pourquoi une municipalité s'engage-t-elle dans un projet de pôle de développement de l'économie solidaire ? Parce qu'un changement de municipalité a eu lieu avec une nouvelle élue à l'économie, laquelle a des convictions liées à l'économie solidaire qui se fondent sur un refus de la résignation, de fatalisme en matière économique et sociale »¹³. Pour cette élue, l'économie solidaire n'est pas « une logique de l'économie capitaliste, même si l'unité de production doit être rentable et autonome, mais dans sa philosophie, dans sa conception et dans ses choix, c'est la collectivité qui aide le porteur de projet »¹⁴. Conception que renforce et complète, le maire adjoint d'Audincourt : « [...] une citoyenneté épanouie ne peut pas se faire, non plus, avec une pauvreté et un chômage de masse, comme nous le connaissons aujourd'hui. L'économie solidaire peut nous permettre d'inventer d'autres terrains, d'engendrer des dynamiques nouvelles qui seront salutaires, parce que, l'économie clas-

sique, telle qu'elle fonctionne, est incapable de répondre aux grands problèmes d'aujourd'hui »¹⁵.

De son côté, le maire de la Roche sur Yon est plus sensible à la dimension expérimentale de l'économie solidaire : « Je crois qu'il y a toute une réflexion théorique, tout un tas d'outils à mettre en œuvre pour qu'entre l'État et le marché, la municipalisation et le marché, on puisse inventer de nouveaux dispositifs qui nous permettent d'agir tout en prenant en compte la réalité évoquée aujourd'hui »¹⁶. Enfin le maire de St-Rémy et président du SIVOM ACCORD qui, dans l'agglomération chalonnaise a initié et soutenu financièrement la création d'un pôle d'économie solidaire, fait remarquer que : « Ce mariage des mots [économie solidaire], qui d'habitude ne font pas bon ménage peut surprendre. Mais il est pour nous une manière d'affirmer qu'il nous faut travailler à l'émergence de nouvelles valeurs : faire circuler l'argent, bien sûr, mais dans ce qu'il représente bien plus qu'un simple pouvoir de consommer, dans ce qu'il permet de partager des projets porteurs de lien social »¹⁷. On l'aura compris, si ces élus tiennent des discours réalistes face aux réalités économiques (nécessité d'assurer la rentabilité des projets), ils n'hésitent pas à affirmer la dimension alternative de cette démarche qui expérimente une façon citoyenne et volontaire de retisser le lien social. Les militants, de leur côté, semblent avoir une vision moins nette et plus diverse de leurs pratiques.

L'économie solidaire vue par les militants

En France, l'organisation militante qui a popularisé et conceptualisé l'économie solidaire est le Réseau pour une Économie Alternative et Solidaire (REAS). Le REAS est une coopérative d'initiatives économiques née en décembre 1992 de la rencontre entre deux organisations : l'Agence de Liaison pour le Développement d'une Économie Alternative (ALDEA) et Solidarité Emploi.

La première reprend les réflexions des chrétiens progressistes et des militants de la mouvance non violente pour promouvoir une économie éthique « en créant l'ALDEA, je voulais témoigner pour une économie éthique dit son fondateur »¹⁸. La seconde est une association loi 1901 qui développe des démarches concrètes contre l'exclusion. La première présidente du REAS – ancienne députée européenne (les Verts) – définit l'ES comme étant un « champ intermédiaire entre l'économie et la citoyenneté, ascendante ou alternative, et les outils institutionnels de gestion du chômage et de la pauvreté. Ce champ recouvre aussi bien des dispositifs publics ou semi-publics de lutte contre l'exclusion sociale, comme les différentes formes d'insertion par l'économie, que l'intervention d'entreprises privées traditionnelles soucieuses de leur environnement, ou que des coalitions partenariales larges positionnées dans la logique de développement local. L'économie solidaire gagne certainement en capacité d'alliance ce qu'elle perd en capacité critique et subversive »¹⁹.

Selon Lavillunière : « L'économie solidaire n'a pas vocation (immédiate) à résoudre des problèmes de l'emploi. Elle vise plutôt à expérimenter de nouvelles formes de travail, susciter la coopération et la mutualisation des ressources entre porteurs de projets, à tisser du lien social, à dynamiser le tissu associatif, à offrir la possibilité à chacun, élu, militant associatif, représentant des institutions, des syndicats, des entreprises et aux citoyens d'échanger, de réfléchir, de proposer et de mettre en action des projets de développement local sur le territoire »²⁰. Pour Beucher, lui aussi membre du REAS : « La base de l'économie solidaire est donc le système de l'entreprise, mais en inventant d'autres bases juridiques. Le tout doit être régulé par une obligation contractuelle qui organise le sens et cela ne peut être l'entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui. C'est la représentation démocratique qui est le « fondateur » et le régulateur et ce, à quelque niveau que se soit : mon-

dial, européen, national, local, d'un pôle, d'un groupe »²¹.

Ces trois définitions, fort différentes bien qu'issues du même mouvement (le REAS) montrent, tout à la fois, la richesse d'analyse des acteurs, et leurs difficultés à cerner ce qui fait leur spécificité. C'est pourquoi, un certain nombre d'entre eux ont entrepris un travail universitaire afin de prendre un peu de recul critique par rapport à leurs pratiques. Ainsi, Alphaize, fondatrice de PITEAS²², définit l'ES comme étant une « forme plus structurée, en réseau, d'une volonté de changements. Elle représente une régulation de type volontaire qui en est encore à une phase de questionnement, phase par laquelle la société commence à transgresser des normes jusque là incontestées et à émettre de nouvelles solutions »²³. De son côté, Magnen membre du collectif MB²⁴, conclut sa recherche ainsi : « Les recherches sur l'existence d'un troisième secteur aux côtés de l'État et du marché (« l'autre économie ») impulsent un mouvement global vers un nouveau type de développement qui se révèle être une véritable alternative. Il repose sur des valeurs fondamentales pour « apprendre à mieux vivre ensemble » : la coopération, la réciprocité, la confiance, la proximité, la solidarité et un développement durable. [...]. Ce type de développement produit de nouveaux lieux d'échange et de parole, de véritables espaces de socialisation et d'apprentissage relationnel. En cela, il renvoie à la notion de « capital humain » qui permet d'affirmer aujourd'hui que la richesse se trouve, de moins en moins, dans la terre, les usines, les outils et les machines, mais, de plus en plus, dans les savoirs et les compétences que les être humains ont en eux comme ressources »²⁵.

Malgré ces différences de vue, il existe en France, une définition a minima, consensuelle, de l'économie solidaire : celle donnée par un collectif de 18 organisations²⁶ signataires de l'appel *Pour l'économie solidaire*. « L'économie solidaire est capable de promouvoir un dialogue rénové entre

l'État, le secteur privé et la société civile. L'économie solidaire prône une approche plurielle de l'économie dans laquelle il est possible de fonder l'initiative économique sur des principes de solidarité et de citoyenneté [...]. L'Économie solidaire se présente comme une réelle alternative, refusant d'être une « économie balai » qui se limiterait à ramasser les laissés pour compte de la compétitivité »²⁷. Dans le même esprit consensuel, la déclaration finale du symposium de Lima qui regroupait 200 ONG venues de 32 pays stipule que « En réaction à cette situation [l'hégémonie du modèle libéral] nous nous sommes engagés dans un processus de construction d'une économie solidaire qui remet en question la conception selon laquelle les besoins humains pourraient être satisfaits par le seul marché et ses prétendues « lois naturelles »[...]. La solidarité dans l'économie se situe dans une perspective éthique, inhérente à la vie et aux relations quotidiennes des gens. Elle cherche l'harmonie de l'être humain avec la nature, la convivialité et le bien-être des hommes et des femmes »²⁸. Cette déclaration et la plupart des autres définitions données par les militants mettent en avant le caractère utopique de l'économie solidaire. Il ne s'agit pas, uniquement, de remédier de manière concrète aux excès du libéralisme comme peut le faire l'action caritative, mais d'initier une démarche citoyenne de développement local (économique, mais aussi culturel et démocratique) soucieuse du bien-être de la communauté et de la nature. Utopie politique à laquelle sont sensibles, nous l'avons vu, certains élus de la gauche plurielle.

Synthèse opératoire

L'économie solidaire n'est pas un concept stable. C'est une notion en constante évolution que travaillent différents acteurs cherchant à en préciser les contours. Les observateurs qui diffusent cette notion dans l'espace public et dans l'espace académique insistent sur le caractère pragmatique, concret, expérimental de cette démarche qui

L'économie solidaire est capable de promouvoir un dialogue rénové entre l'État, le secteur privé et la société civile. L'économie solidaire prône une approche plurielle de l'économie dans laquelle il est possible de fonder l'initiative économique sur des principes de solidarité et de citoyenneté [...]. L'Économie solidaire se présente comme une réelle alternative, refusant d'être une "économie balai" qui se limiterait à ramasser les laissés pour compte de la compétitivité.

semble renouer avec la doctrine solidariste ayant inspiré l'économie sociale. De leur côté, les praticiens de l'ES mettent en avant la dimension alternative et utopique de cette démarche vécue comme un véritable engagement politique. C'est pourquoi, si on ne peut pas donner une définition univoque de l'ES on peut, du moins cerner les éléments qui semblent en constituer le noyau central. L'économie solidaire est :

- Une hybridation de ressources : il s'agit de financer de la création d'activité en croisant un financement par le marché, par du bénévolat et par des aides publiques.
- Une synthèse de trois courants historiques s'opposant à l'économie de marché. L'économie solidaire reprend les valeurs de solidarité citoyenne défendues par les organisations de l'économie sociale (associations, mutuelles, coopératives), utilise des outils créés par les tenants de l'économie alternative et fait sienne la notion écologiste de « développement durable ».
- Une économie relationnelle est « territorialisée » : relationnelle puisqu'elle se fonde sur

la co-construction de l'offre et de la demande, réclame de la confiance et de l'entraide et ne se conçoit que dans un projet collectif ; « territorialisée », elle prend appui sur la richesse du territoire et met en relation tous ceux (élus, responsables administratifs, bénévoles, porteurs de projets, etc.) qui désirent contribuer à son développement et offre un cadre d'action permettant de canaliser les énergies.

- Une expérimentation créatrice. En mettant en œuvre des projets concrets à l'aide d'une démarche collective et d'outils financiers spécifiques, l'économie solidaire est un discours critique en acte, une expérimentation sociale qui a le mérite de libérer l'énergie créatrice d'un territoire.
- Un projet politique. L'économie solidaire est une utopie politique qui vise à replacer l'homme au cœur de l'économie. C'est-à-dire, premièrement, à lutter contre l'exclusion engendrée par le libéralisme économique en retissant des solidarités basées sur la confiance, la réciprocité et l'échange non monétaire ; deuxièmement à mettre fin aux dysfonctionnements du modèle productiviste par la mise en place d'un développement local durable ; et troisièmement à approfondir la démocratie en développant une citoyenneté économique capable de faire contrepoids aux forces du marché.

Une étiquette à la mode qui masque des initiatives innovantes

En ces temps de libéralisme triomphant, l'économie solidaire reste un phénomène marginal. Cependant, devant l'incapacité de l'État, de l'économie sociale et du monde économique à enrayer la montée de l'exclusion, de plus en plus d'acteurs politiques et sociaux se tournent vers cette nouvelle pratique économique qui, à une échelle locale, parvient à retisser des solidarités.

Dès lors, le terme « économie solidaire » devient une étiquette à la mode que l'on accole un peu trop vite à toutes les initiatives ayant pour but de renouer le lien social. Pour essayer d'y voir plus clair, nous proposons une typologie qui, en identifiant, les acteurs à l'origine des initiatives solidaires, permet d'identifier cinq types de pratiques qui sont autant de strates, ou de degrés, de l'économie solidaire²⁹.

L'économie solidaire est une utopie politique qui vise à replacer l'homme au cœur de l'économie. C'est-à-dire, premièrement, à lutter contre l'exclusion engendrée par le libéralisme économique en retissant des solidarités basées sur la confiance, la réciprocité et l'échange non monétaire ; deuxièmement à mettre fin aux dysfonctionnements du modèle productiviste par la mise en place d'un développement local durable ; et troisièmement à approfondir la démocratie en développant une citoyenneté économique capable de faire contrepoids aux forces du marché.

- **Degré 0. L'insertion par l'économique.** La logique des associations ou des entreprises d'insertion par l'économique est une logique de réparation qui tente d'adapter la personne aux conditions actuelles du marché du travail et de l'économie libérale (concept « d'employabilité »). Au contraire, l'économie solidaire est dans une logique de création. Il s'agit de partir de la richesse humaine et du savoir-faire du porteur de projet pour développer des activités relevant d'une éthique humaniste condamnant la loi du plus fort. Il ne s'agit

Au contraire, l'économie solidaire est dans une logique de création. Il s'agit de partir de la richesse humaine et du savoir-faire du porteur de projet pour développer des activités relevant d'une éthique humaniste condamnant la loi du plus fort.

pas, pour nous, d'opérer un jugement de valeur, de faire une hiérarchie entre ces deux logiques, mais de rappeler qu'elles sont profondément différentes, même si toutes deux concourent à lutter contre l'exclusion. Notre but n'est pas normatif, mais épistémologique : cerner aussi rigoureusement que possible le champ de l'économie solidaire. Or, la plupart des entreprises et associations d'insertion n'entrent pas dans ce champ, puisqu'elles s'inscrivent généralement dans une démarche adaptative aux fameuses « réalités du marché », alors que l'ES s'inscrit dans une démarche combative, ce qui, bien entendu, n'ôte rien à l'utilité sociale de l'insertion par l'économie. De même, deux initiatives célèbres ayant connu des résultats tangibles se voient, à tort, affublées de l'étiquette « économie solidaire ».

- *L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)*. L'ADIE est apparue dans des reportages télévisés sous l'appellation flatteuse de « banque du pauvre ». Effectivement, cette association s'inspire de la Grammen Bank au Bangladesh qui prête aux paysans sans terre. Mais le « crédit solidaire » qu'octroie l'ADIE est un crédit classique (remboursable avec un taux d'intérêt conséquent) qui n'est accordé que si le porteur de projet peut bénéficier de la caution de ses parents ou proches. Il ne s'agit pas d'une démarche éthique ou politique, mais d'une aide pragmatique de réinsertion dans le circuit

économique classique. Un libéralisme intelligent.

- *La Fondation France Active*. Cette fondation, placée sous l'égide de la Fondation de France, est soutenue par de nombreux groupes de l'économie bancaire (BNP, Crédit lyonnais, etc.) et de l'économie sociale (fondation MACIF, Crédit coopératif, etc.). Depuis 1988, elle conseille, apporte des cautions bancaires et des capitaux aux entreprises d'insertion. En mai 1994, elle a lancé un fonds commun de placement intitulé « Insertion-emploi » qui place jusqu'à 10 % des sommes récoltées dans les entreprises et associations qui créent des emplois pour des personnes en difficulté. Une logique classique de redistribution marginale, qui n'est pas celle des circuits courts et démocratiques de l'épargne solidaire.
- **Degré 1. Les entreprises classiques initiées** (au sein des pôles d'économie solidaire) ou financées par l'économie solidaire. La fédération des Cigales revendique plusieurs centaines d'entreprises aidées, tandis que la dizaine de pôles d'économie solidaire existant actuellement en France a suscité une cinquantaine de structures. Ces entreprises portent un projet qui correspond à l'éthique des militants de l'économie solidaire, mais ne s'en réclament pas forcément. C'est le cas de:
 - *La Boite à ouvrage*. Grâce au pôle d'économie solidaire « Active » (agglomération de Châlon), Sylviane, mère de trois enfants et bénéficiaire du RMI a réussi à créer une entreprise artisanale de cadeaux d'entreprises.
 - *Spectaculaire*. Cette SARL rennaise au capital de 210 000 fr. est spécialisée dans la création d'événements audiovisuels, éclairages scéniques et effets spéciaux. La philosophie qui guide le créateur de cette entreprise, B. Quéro, est la qualité, il ne

s'agit pas d'être le « moins disant » (le moins cher), mais le « mieux disant » (le meilleur service). Spectaculaire est née en 1988, grâce à l'aide pour la création d'entreprise pour demandeurs d'emplois, la Cigale de Rennes et un prêt d'honneur.

- **Degré 2. Les initiatives qui répondent à des logiques alternatives différentes, mais proches de l'économie solidaire.** Parce qu'ils partagent une même sensibilité écologique et solidaire, certains projets qui se posent en alternative au libéralisme sont soutenus activement par les organisations oeuvrant dans le domaine de l'ES. Citons, entre autres :

- *Les jardins de cocagne.* On compte, en 1999, 45 jardins de cocagne répartis dans toute la France. Ces jardins fonctionnent généralement avec l'aide de techniciens agricoles qui encadrent des jeunes en difficulté (bénéficiant parfois de « Contrat emploi solidarité »). Ces jeunes sont rémunérés pour cultiver de manière biologique des légumes qui sont vendus sous la forme de paniers achetés par des familles adhérentes. Ainsi, cette initiative croise deux logiques : le développement durable et une activité classique de réinsertion par l'économie.
- *Le commerce équitable.* Le Commerce équitable s'oppose à une globalisation des marchés qui voit les distributeurs du Nord écraser les producteurs du Sud. Le principe est simple : une entreprise achète à un prix qui permet au producteur local de vivre et de se développer (c'est-à-dire au-dessus du prix du marché mondial), en contre-partie, celui-ci fournit un produit de qualité. Comme le circuit est court, l'entreprise revend le produit dans les pays du Nord à un prix légèrement supérieur à celui du marché, mais d'un excellent rapport qualité/prix. En France, l'exemple le

plus connu de commerce équitable est le café Max Havelard qui, sous l'impulsion des députés Verts, est devenu le café officiel de l'Assemblée nationale.

- *L'éducation populaire.* Ce n'est pas un hasard si un mouvement d'éducation populaire comme « Culture et Liberté » a signé l'appel pour une économie solidaire. En effet, en se plaçant, par la force des choses, sur le domaine de la lutte contre l'exclusion, les grandes fédérations d'éducation populaire redécouvrent la multidimensionalité de la citoyenneté qui n'est pas simplement politique ou culturelle, mais aussi économique et sociale. Thème également mis en avant dans les pôles d'économie solidaire.
- *La société financière de la NEF.* Cette société financière coopérative anonyme à capital variable a été créée (avec l'aide du Crédit coopératif) en 1988, à l'initiative de militants de la Nouvelle économie fraternelle. Cette association loi 1901 n'est pas idéologiquement dans la mouvance des autres structures d'épargne solidaire, puisqu'elle s'inspire des idées de Rudolphe Steiner. Néanmoins, elle collabore souvent dans des montages financiers avec les Cigales. Aujourd'hui, la société financière NEF qui peut drainer l'argent des épargnants grâce à des livrets et des comptes de dépôt à terme, cherche à se transformer en banque de plein exercice en lançant, depuis janvier 1999, une grande souscription nationale.
- **Degré 3. Les groupes d'entraides.** Ces initiatives sont classées par les chercheurs³⁰ et par les militants comme faisant partie intégrante de l'économie solidaire. Pourtant, ces initiatives basées sur la réciprocité répondent à une logique communautaire d'entraide des membres et non à une logique d'intérêt général de développement territorial. Les trois exemples les plus souvent cités sont :

- *Les crèches parentales.* Des parents ayant de jeunes enfants et ne trouvant pas une structure d'accueil adaptée près de chez eux, se regroupent, embauchent une éducatrice de jeunes enfants et, à tour de rôle, viennent assurer l'animation et la gestion de la crèche.
 - *Les Systèmes d'échanges locaux (SEL).* Bien que leur origine soit canadienne³¹, il existe un peu partout en Europe des systèmes locaux d'échanges qui portent des noms différents : LETS³² en Grande-Bretagne, Banques du temps en Italie, Tauschring en Allemagne, etc. Le premier SEL français est né, rapporte Latouche, en 1994, au cours d'un séminaire d'été de la CIEPAD³³, à la suite d'un exposé d'un militant anglais des LETS. Il en existe aujourd'hui près de 300 en France³⁴. Le principe est le suivant : des adhérents échangent des services et des compétences (repassage, cours de guitare, prêt de voiture, etc.) contre des unités de monnaies fictives (chaque SEL à sa propre monnaie) qui sont débitées et créditées sur le compte des adhérents en vertu de règles prédéfinies par les adhérents (par exemple, une heure de travaux ménagers vaut deux heures de guitare).
 - *Le MRERS.* Le mouvement des réseaux d'échange réciproque des savoirs est né d'une initiative prise par Claire Hebert-Suffrin à Orly en 1971 et revendique, en 1999, 100 000 membres. Chiffre invérifiable et sans doute exagéré, mais révélateur du succès de ce mouvement basé sur une idée forte et simple : chacun sait quelque chose, chacun peut transmettre son savoir. Concrètement, les échanges se font de personne à personne, au sein du groupe, sans échanges monétaires : Pierre apprend les règles du tennis à Françoise qui apprend la couture à Hamed qui apprend à soigner les plantes à Jacqueline, etc.
- **Degré 4. Des initiatives solidaires mises en oeuvre par des militants de l'économie solidaire.** On peut classer ces initiatives en trois catégories distinctes :
 - a) Les initiatives économiques mettant en oeuvre une économie alternative et solidaire. En France, ces initiatives économiques sont, pour la plupart, rassemblées au sein du Réseau des entreprises pour une économie alternative et solidaire (REPAS). Ce type d'entreprise n'est pas l'apanage de cette fin de vingtième siècle³⁵. Elles se caractérisent par ce qu'on appelle une « efficacité raisonnable » (assurer la pérennité de l'entreprise) opposée à « l'efficacité rationnelle » (rechercher le maximum de profits). Deux entreprises interviennent souvent dans les colloques consacrées à l'économie solidaire :
 - *Ardelaine.* Ardelaine est née, en 1975, de la volonté de cinq personnes de valoriser la production de laine de l'Ardèche est ainsi, enrayer le déclin de leur département. Ils se sont constitués en Scoop et ont obtenu, au milieu des années quatre-vingt, le soutien de trois cigales. Aujourd'hui, cette entreprise artisanale compte 17 personnes. À l'interne, l'échelle des salaires est réduite (en 1995, tout le personnel était payé au SMIC) et chaque coopérateur est appelé à connaître l'ensemble de la marche de l'entreprise (pour éviter une sectorisation) ; à l'externe Ardelaine a opté pour un circuit commercial court : les marchés et la vente par correspondance.
 - *Adinfo.* Dans les années 80, un groupe de militants réfléchit aux solutions à donner aux problèmes de l'emploi. En 1985, ils constituent une Cigale qui finance une SARL qui agit en tant que prestataire de service auprès des entre-

prises et des associations. Le mot d'ordre de l'entreprise est « créer de la richesse pour la répartir sur l'emploi ». C'est pour cette raison qu'aucun des actionnaires n'est rétribué de ses placements (les bénéfices servent à créer de l'emploi) et qu'Adinfo a développé une activité annexe : aider les entreprises sur le point de déposer le bilan. Aujourd'hui, Adinfo emploie 27 personnes.

Ardelaine est née, en 1975, de la volonté de cinq personnes de valoriser la production de laine de l'Ardèche est ainsi, enrayer le déclin de leur département. Ils se sont constitués en Scoop et ont obtenu, au milieu des années quatre-vingt, le soutien de trois cigales. Aujourd'hui, cette entreprise artisanale compte 17 personnes.

b) Les initiatives citoyennes soutenues et reprises par les élus et l'administration :

- *Génération Banlieue*. Génération Banlieue est une société anonyme coopérative à capital variable qui a vu le jour en 1994, à la suite d'une action lancée par le REAS et trois associations de quartier³⁶. Action soutenue, entre autres, par le ministère des Affaires sociales, le Fonds social européen et la Caisse des dépôts et consignation. L'objet social (article 2 des statuts) prévoit que les sommes collectées par cette société devront être investies dans « toute activité économique favorisant le développement économique et social de ces zones [à habitat difficile] »³⁷.
- *Les pôles d'économie solidaire*. Le concept de « pôle d'économie solidaire » a été développé, en 1996, lors d'un colloque organisé par le REAS. Il

existe actuellement une dizaine de pôles en activité (Châteauroux, Chalon sur Saône, Chevilly-Larue, etc.) et à peu près autant en gestation (Le Mans, Partenay, Roanne, etc.). Il s'agit de mobiliser et de valoriser un territoire en mettant en oeuvre un « développement participatif ». Celui-ci consiste à mettre en relation des porteurs de projets (quelle que soit la nature de ce projet) des bénévoles et des épargnants solidaires en un lieu convivial, géré par un animateur chargé d'accompagner et de mettre en musique les différents acteurs. Les élus soutiennent le pôle auprès de l'administration pour obtenir des financements.

c) Les initiatives civiles qui se développent sans soutien des administrations et du politique. Les deux plus connues sont sans doute :

- *Autonomie et solidarité*. C'est une coopérative de consommateurs qui a pour objet social le placement à risque. Elle récolte l'épargne des « actionneurs » qui est bloquée 5 ans et n'est pas forcément rémunérée. Autonomie et solidarité a vocation à agir par des prises de participation (toujours minoritaire et entre 50 000 et 100 000 fr.). Elle oeuvre dans son territoire : le Nord-Pas de-Calais. Depuis, 1991, date de sa création, Autonomie et Solidarité soutient environ quinze projets par an.
- *Les Cigales*. Il s'agit de clubs d'investisseurs (entre 5 et 20 personnes selon la loi) qui mettent en commun leur épargne afin de prendre une part de capital dans une entreprise locale permettant de lutter contre l'exclusion. Nées en 1983, les Cigales ont pour objectif de développer la démocratie économique (les cigaliers deviennent

des acteurs économiques à part entière), d'apporter une solution concrète au chômage et de favoriser la création d'entreprises qui contribuent à un développement local durable et profitable pour l'ensemble du territoire. Le label « Cigale » est attribué par une fédération nationale qui revendique une centaine de clubs ayant adhéré à sa charte.

On le voit, le terme économie solidaire recouvre un ensemble disparate d'initiatives et de structures mues par des logiques différentes. Pour reprendre une métaphore fruitière, on peut distinguer un noyau dur (les initiatives solidaires développées par des militants de l'économie solidaire), une chaire distincte mais fermement accrochée à ce noyau qui se caractérise par la mise en oeuvre de logiques alternatives au marché libéral (les initiatives regroupées dans les degrés 3 et 2), une peau qui s'attache à cette chaire et confère au fruit une certaine attractivité (degré 1) et une mince pellicule brillante de conservateur (degré 0) qu'il convient de laver si l'on veut goûter et apprécier la vraie saveur du fruit.

Conclusion

Nous avons défini l'économie solidaire comme étant une économie relationnelle et « territorialisée » qui s'inscrit dans des courants historiques d'opposition à l'économie de marché et qui se caractérise par une expérimentation de terrain et une hybridation des ressources : une utopie politique. Les pratiques recouvertes par cette appellation sont nombreuses et témoignent d'une volonté citoyenne d'intervenir dans l'espace économique pour combattre l'exclusion et le libéralisme. Cependant, la force et la fragilité de l'économie solidaire sont d'inscrire une utopie politique dans l'action économique : force, parce que l'économie solidaire montre ainsi la faisabilité de son projet ; fragilité parce que le marché économique recèle des logiques puissantes qui

peuvent, ce fut le cas pour l'économie sociale, vider de sa substance le projet politique. Cette fragilité est accentuée par le fait que le projet de démocratie économique que porte l'économie solidaire est un projet que reprennent les ultra libéraux, puisqu'il peut parfaitement s'inscrire dans une thématique de la fin de la régulation étatique. Dès lors, on peut se demander si l'économie solidaire, forte de son alliance avec l'économie sociale, est capable de développer et d'imposer une approche alternative au marché ou si, au contraire, sous la pression de l'administration et du monde économique, elle ne fera, en définitive, que créer un nouveau marché où les termes « solidarité » et « développement durable » ne seront utilisés qu'à des fins purement commerciales. L'alternative au marché d'aujourd'hui se transformera-t-elle, demain, en un marché de l'alternatif ? ■

Notes et références

- 1 VACHON, J. (1997), « La solidarité en capital », *Actualités sociales hebdomadaires*, n° 2033.
- 2 Extrait d'un encart accompagnant un article consacré à l'économie solidaire dans l'ouest de la France, *La Tribune*, 20 mai 1996.
- 3 Outre les six articles de *Témoignages chrétiens* parus sous le chapeau « Économie alternative et solidaire », citons, entre autres, l'appel en faveur de l'économie solidaire qui a été diffusé dans *Le Monde des Initiatives* (le 18/06/97), les articles de Pierre Paquet dans *Économie et humanisme* ou l'article « Demain l'économie solidaire » de Jean Paul Maréchal paru en 1998 à la Une du *Monde Diplomatique*.
- 4 LARONCHE, M. (1998), « Créer des emplois autrement », *Le Monde Économie*, 3 février, p. 1.
- 5 PAQUIET, P. (1997), « Économie solidaire et solidarité internationale », *Économie et Humanisme*, n° 342, p. 84.
- 6 BESSON, A. (1997), « Le REAS-44 ou l'économie solidaire », *Ouest-France, Loire-Atlantique*, 13 avril, p. 9.
- 7 PARODI, M. (1996), « L'économie solidaire : un modèle nouveau et des pratiques innovantes? », *Doc. dactyl. texte de la conférence donnée à Roanne*.
- 8 EME, B. et J.L. LAVILLE (1997), « Reconnaître l'économie solidaire », *Cultures en mouvement*, n° 3.

- 9 LAVILLE, J.L. et L. GARDIN (1997), *Les initiatives locales en Europe*, Paris, Crida.
- 10 *Ibid.*, p. 59.
- 11 DACHEUX, E. (1998), « Qu'est-ce que l'économie solidaire ? », *Document de travail pour le Gril*, Roanne.
- 12 LAVILLE, J.L., dans REAS 44 (1998), « Économie solidaire moteur du développement local et de la création d'emplois », *Compte rendu de trois colloques sur l'ES*, Nantes.
- 13 ALCOLEA, A-M. (1996), « Vers un pôle local d'économie solidaire », *Territoires*, n° 368, p. 38.
- 14 *Idem*.
- 15 BOURQUIN, M. (1996), « Penser demain », *Territoires*, n° 368, p. 6.
- 16 Citation extraite du compte-rendu de la deuxième table ronde du colloque « l'économie solidaire : la solidarité économique en perspective » (la Roche sur Yon, 16 mai 1998), dans REAS 44.
- 17 JACOB, P. (1998), « Économie et solidarité : le mariage est annoncé », *La lettre du SIVOM ACCORD*, n° 1, p. 1.
- 18 SAUVAGE, P., (1996), « Cigales, des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement », *FPH, Dossier pour un débat*, n° 48, p. 19.
- 19 ARCHAMBAUT, A. (1995), « L'économie alternative, forme radicale de l'économie sociale », *Recma*, n° 256.
- 20 LAVILLUNIÈRE, E. (1997), « Le pôle d'économie solidaire du Lembron-Val d'Allier », *À Faire*, n° 44.
- 21 BEUCHER, E. (1997), « L'économie solidaire », *Lettre du Reas Initiative*, n° 11.
- 22 Pour des initiatives en Touraine d'économie alternative et solidaire, structure sociétaire du REAS.
- 23 ALPHAIZE, K. (1997), « Mutations sociale, Intégration et ingénierie du développement social urbain », *L'économie alternative et solidaire*, Université de Marne la Vallée DESS, p. 10.
- 24 Collectif de recherche/action fondé par des membres de l'association des correspondants locaux du REAS, organisation aujourd'hui dissoute.
- 25 MAGNEN, J.P. (1998), *Émergence d'un développement alternatif en France*, DESUP, Université de Paris 12, p. 64.
- 26 Appel signé par : ADSP, Artisans du monde, CCSC, CNLRQ, Culture et liberté, Culture et proximité, OPALE, Fédération relais, Fonda Rhône-Alpes, GIEPP, MRERE, MRJC, Peuples solidaires, PROGRES, REAS, Partage, STAJ, Terre des Hommes.
- 27 Communiqué de presse daté de juillet 1997.
- 28 Extrait de la déclaration de Lima rapporté in Paquet (1997), p. 86.
- 29 Il ne s'agit pas, pour nous, de procéder à un recensement et à un classement exhaustif de toutes les initiatives solidaires, mais d'illustrer une typologie à l'aide d'exemples concrets.
- 30 EME, B. (1990), « Développement local et pratiques d'insertion », *Économie et humanisme*, n° 315.
- 31 En 1970, au Canada dans l'île de Vancouver, David Weston lance, en 1976, à la suite de la fermeture des industries locales, le *Community Exchange*, dont s'inspirera Michael Linton, qui dans les années 80, toujours dans l'île de Vancouver, lancera un système d'échange local : le LETS. À cause de la montée de la précarité consécutive à l'ultra libéralisme tatchérien, des LETS seront mis en place en Grande-Bretagne, puis un peu partout en Europe.
- 32 *Local exchange trade system*.
- 33 Carrefour d'échanges de pratiques appliquées au développement.
- 34 *Silence*, n° 246/247, p. 28.
- 35 LATOUCHE, S. (1999), « L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficacité rationnelle », *Silence*, n° 246/247, p. 66.
- 36 Associations de jeunes des quartiers (Lille), Viécri (Toulouse), SOS ça bouge (Bondy).
- 37 Génération Banlieue (1994), *Dossier de présentation*, Pantin, Reas.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 12, numéro 3

SOMMAIRE

Éditorial

Articles

Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique

PHILIPPE PAILOOT

Institut d'administration des entreprises de Lille

Incertitude environnementale, aversion au risque du dirigeant et investissement productif des petites et moyennes entreprises

JACQUES BERNARD SAUNER-LEROY

Banque de France

Notes de recherche

L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques

JEAN-CLAUDE PACITTO et FRANCK TORDJMAN

Université Paris XII

Le capital de risque régional français : vocation économique – vocation financière

PIERRE-YVES TOUATI

CRIFES-METIS Université Paris I

L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME

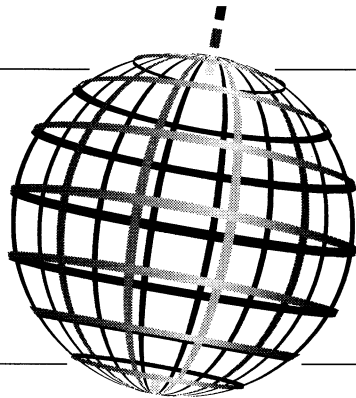
KARIM MESSEGHEM

Université de Besançon

Comptes rendus

Informations

Table des matières des revues associées



Management international International Management Gestión Internacional

Numéro thématique sur l'entrepreneuriat et l'international
Directeurs de l'édition : Thierry Verstraete et Louis Jacques Fillion

Invitation à soumettre des articles

À l'automne de l'année 2001, un numéro spécial de la revue *Management international* sera consacré à la publication d'articles sur la thématique de l'entrepreneuriat et privilégiant une perspective internationale. Les chercheurs et spécialistes qui entretiennent un intérêt pour cette thématique sont invités à soumettre leur texte avant le **15 janvier 2001**.

Voici quelques exemples de sujets sur lesquels les articles pourraient porter :

- Comparaisons d'entrepreneurs de divers pays sur la base d'études empiriques ;
- Evolution de la recherche en entrepreneuriat et ses relations avec les sciences administratives, de gestion ou de management voire plus largement avec d'autres sciences sociales ;
- Etudes présentant une synthèse de la recherche sur une expression du phénomène entrepreneurial ou ayant des liens forts avec l'entrepreneuriat (ex : le travail autonome, l'entrepreneuriat féminin, la création d'entreprises de haute technologie, l'essaimage, etc.) ;
- Analyses comparatives internationales de programmes d'éducation et de formation en entrepreneuriat.

Les articles portant sur les organismes sans but lucratif, l'entrepreneuriat collectif et coopératif et autres sujets sur lesquels on retrouve moins fréquemment de publications en entrepreneuriat sont bienvenus. Les articles peuvent revêtir une dimension conceptuelle et/ou empirique. Dans ce dernier cas, aucune méthode de recherche n'est privilégiée et les démarches peuvent être de nature quantitative ou qualitative. Par contre, les articles présentant des comparaisons internationales soit à partir des données recueillies, soit à partir des exemples rapportés, soit à partir des concepts étudiés recevront une nette préférence lors de l'évaluation.

Les auteurs sont invités à contacter les éditeurs pour toute question relative à ce numéro spécial :

Thierry Verstraete

Institut d'Administration des Entreprises
Université des sciences et technologies de Lille
104, avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex
France
Tél. : 03 20 12 34 50
Téléc. : 03 20 12 34 00
Courriel : thierry.verstraete@iae.univ-lille1.fr

Louis Jacques Fillion

École des HEC de Montréal
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine
Montréal (Québec)
Canada H3T 2A7
Tél. : (514) 340-6339
Téléc. : (514) 340-6382
Courriel : louisjacques.fillion@hec.ca

La politique éditoriale de la revue *Management international* est disponible sur le site <http://cetai.hec.ca/mi/journal.htm>. Les textes doivent être conformes aux exigences de la revue, être écrits en français, en espagnol ou en anglais, être soumis en **cinq** exemplaires dont quatre respectant l'**anonymat** des auteurs et doivent contenir la mention " **numéro spécial sur l'entrepreneuriat** " et être expédiés, **avant le 15 janvier 2001**, à l'adresse suivante :

Management international
École des HEC de Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
Canada H3T 2A7

Pour plus d'information, veuillez adresser vos questions à mi-cetai@hec.ca

Analyse conjointe, marketing et force de vente : fonctionnement, applications et développements récents

Jean Roy
Université du Québec à Chicoutimi

L'analyse conjointe représente un outil particulièrement utile pour les gestionnaires et les chercheurs en marketing. Elle constitue une procédure pour mesurer, analyser et prédire les réponses des gens à de nouvelles offres. De plus, la décomposition des préférences par l'analyse conjointe permet un nombre impressionnant d'applications.

Devant cet état de fait, ce texte désire traiter de l'analyse conjointe sous un angle particulier. Il cherche principalement à effectuer un état de l'art des derniers développements quant à son utilisation par les praticiens ainsi que les chercheurs en marketing et en gestion de la force de vente. Cet article s'organise ainsi : 1) bref survol des bases théoriques et conceptuelles de l'analyse conjointe ; 2) principales applications en marketing et en management de la force de vente ; 3) développements récents en regard à l'analyse conjointe et 4) nouvelles avenues de ces développements en aide à la gestion de la force de vente.

Le fonctionnement

Développée en psychométrie¹, la méthode de la mesure conjointe constitue un ensemble de procédures cherchant à expliquer les préférences des consommateurs pour des produits par les caractéristiques (ou attributs) de ces produits. Elle a pour objectif principal de décomposer l'utilité globale d'un produit pour calculer les utilités par-

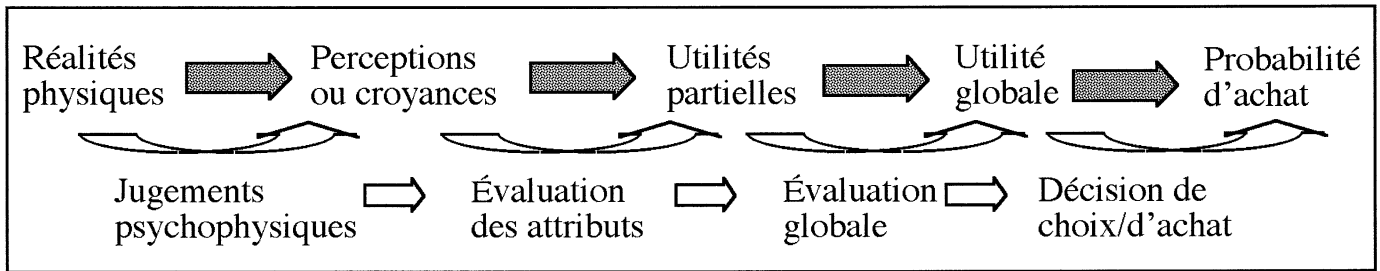
L'analyse conjointe représente un outil particulièrement utile pour les gestionnaires et les chercheurs en marketing. Elle constitue une procédure pour mesurer, analyser et prédire les réponses des gens à de nouvelles offres.

tielles des attributs. Le rôle spécifique de l'analyse conjointe est alors d'étudier la structure des choix, soit la façon dont les attributs du produit sont valorisés par le consommateur et se combinent pour déterminer sa préférence globale².

La méthode de la mesure conjointe constitue un ensemble de procédures cherchant à expliquer les préférences des consommateurs pour des produits par les caractéristiques (ou attributs) de ces produits.

La puissance et la popularité de la méthode tiennent au fait que l'on débouche sur un modèle explicatif des préférences. On a de ce fait plus qu'une simple prévision, mais un instrument de découverte des assortiments des niveaux d'attributs qui rencontrent le mieux les attentes des acheteurs potentiels. La figure 1 présente la logique conceptuelle de cette approche³.

Figure 1. Logique conceptuelle



Le terme *analyse conjointe* suggère qu'il existe une technique générale que l'on utilise pour modéliser le processus de décision du consommateur et mesurer les utilités de ce dernier. Il existe plutôt plusieurs types d'analyses conjointes appartenant à différents paradigmes et ayant différents postulats, méthodes d'analyse et procédures d'expérimentation. Sur ce point, certaines analyses conjointes diffèrent par la présentation des stimulus (*trade-off*, profils complets, produits réels,...). D'autres se distinguent par les façons de recueillir les données⁴ (évaluation par paires des profils, classement en rang des profils, évaluation des profils sur une échelle de mesure). Certains auteurs proposent aussi des approches pour simplifier la tâche d'évaluation des répondants⁵ (analyse conjointe hybride, analyse conjointe « adaptative », blocs incomplets équilibrés), alors que d'autres diffèrent plus fondamentalement (*Discrete Choice Modeling*⁶). Malgré la diversité de paradigmes, l'analyse conjointe semble avoir un avenir prometteur sur le plan de la commercialisation des produits. Dans ces conditions, il est approprié d'explorer les domaines d'utilisation de cette technique qui suscite un intérêt grandissant auprès des chercheurs et des praticiens en gestion.

Il existe plutôt plusieurs types d'analyses conjointes appartenant à différents paradigmes et ayant différents postulats, méthodes d'analyse et procédures d'expérimentation.

Applications

Les applications de l'analyse conjointe ont connu un développement considérable au cours des années 80. Deux études sur l'utilisation commerciale de l'analyse conjointe, l'une menée aux États-Unis⁷ et l'autre en Europe⁸, estiment aux environs de 400 le nombre annuel des applications. L'utilisation commerciale de l'analyse conjointe se fait principalement sur les points suivants :

1. Nouveau produit/développement de concept
2. Décision en matière de prix
3. Segmentation de marché
4. Analyse de la concurrence (*What-If Scenario*)
5. Repositionnement
6. Publicité
7. Distribution

Wittink, Vrien et Burhenne avancent qu'un fort pourcentage des applications d'analyse conjointe, soit 80,4 % des études commerciales, se concentre sur les quatre premières catégories⁹. Une étude menée auprès d'entreprises industrielles soutient que l'analyse conjointe s'avère particulièrement adaptée aux recherches en marketing industriel¹⁰. La faible population d'acheteurs ne constitue pas un frein statistique puisque l'analyse s'effectue fondamentalement au niveau individuel.

L'utilisation commerciale de l'analyse conjointe se fait principalement sur les points suivants : 1) nouveau produit/développement de concept; 2) décision en matière de prix ; 3) segmentation de marché ; 4) analyse de la concurrence (*What-If Scenario*) ; 5) repositionnement ; 6) publicité ; 7) distribution.

Aide à la décision en management de la force de vente

Bien que moins fréquemment soulevé dans la littérature, il existe un autre domaine où l'analyse conjointe peut être appliquée avec beaucoup de succès : celui de la gestion de la force de vente. Plusieurs problèmes auxquels sont confrontés les managers de la force de vente (taille, allocation du temps, rémunération,...) semblent adaptés aux approches quantitatives¹¹. Les développements dans ce secteur sont nombreux et variés, allant de la programmation dynamique aux problèmes de transport.

Il existe un autre domaine où l'analyse conjointe peut être appliquée avec beaucoup de succès : celui de la gestion de la force de vente. Plusieurs problèmes auxquels sont confrontés les managers de la force de vente (taille, allocation du temps, rémunération,...) semblent adaptés aux approches quantitatives. Les développements dans ce secteur sont nombreux et variés, allant de la programmation dynamique aux problèmes de transport.

Bien que l'utilisation de ces approches par les managers semble toutefois peu fréquente pour le moment, l'apparition de modèles et de nouvelles applications informatiques, conjuguée aux « grandes tendances actuelles sur la vente¹² » nous amène à penser que nous assisterons à un accroissement de l'utilisation de l'analyse conjointe comme aide à la décision en management de la force de vente.

L'incertitude de l'univers économique force l'entreprise à rechercher la stabilité par un contrôle des coûts et une recherche d'efficacité accrue. Or, le pilotage efficace de la force de vente¹³ nécessite la recherche d'une information la plus fiable et la plus complète possible sur les *fonctions de réaction* aux leviers de contrôle, ce que peut offrir l'analyse conjointe.

Deux axes de contributions : interne et externe

L'analyse conjointe, nous l'avons souligné plus tôt, se veut une procédure pour mesurer, analyser et prédire les réponses des gens à de nouvelles offres en décomposant leurs préférences pour les produits (ou offres) en utilités partielles. Cette technique peut être utilisée par le gestionnaire d'une force de vente avec l'intention d'obtenir les utilités, soit des gens de *l'intérieur* (représentants, dirigeants,...) ou de *l'extérieur* (acheteurs, consommateurs, distributeurs,...) de l'organisation. En combinant les utilités partielles, le gestionnaire de la force de vente peut estimer les réactions des gens pour certaines options de ses leviers de contrôle. Par exemple, évaluer l'accueil de ses représentants à un nouveau plan de rémunération, ou encore mesurer la préférence de ses clients à un nouveau mode de fonctionnement de sa force de vente.

Applications internes : quelques exemples

Il existe dans la littérature des articles ainsi que quelques monographies soulignant les apports de

l'analyse conjointe comme procédure tenant compte des préférences des représentants (et/ou des dirigeants) dans l'élaboration d'un plan de rémunération.

Le gestionnaire de la force de vente peut estimer les réactions des gens pour certaines options de ses leviers de contrôle. Par exemple, évaluer l'accueil de ses représentants à un nouveau plan de rémunération, ou encore mesurer la préférence de ses clients à un nouveau mode de fonctionnement de sa force de vente.

La plupart des firmes poursuivent un objectif de maximisation des profits¹⁴ : elles essaient d'augmenter leurs ventes et de contrôler leurs coûts, y compris la rémunération des vendeurs. Le plan de rémunération des vendeurs constitue ainsi un point crucial du système de management d'une force de vente¹⁵. Soulignons que ces approches systèmes s'insèrent dans la pensée systémique¹⁶, qu'elles en possèdent tous les avantages et s'avèrent la base de départ idéale pour la visualisation et la compréhension du management des ressources humaines de forces de vente. L'approche systémique nous enseigne toutefois qu'il est difficile de prévoir avec certitude le résultat final d'une action sur une composante du système.

Avant de poser une action sur un élément du système de management de la force de vente, le gestionnaire doit évaluer l'impact probable sur les autres composantes du système. Deux exemples simples de ces réactions systémiques : 1) modifier le prix des produits ou encore la forme des territoires peut affecter la motivation de la force de vente et éventuellement sa performance ; 2) changer les politiques de management de la force de vente, les procédures de planification

des ventes ou d'élaboration des quotas peut entraîner une ambiguïté ou des conflits qui éventuellement peuvent affecter la performance des vendeurs. Pour des situations de ce genre, le gestionnaire de la force de vente peut avoir recours à l'analyse conjointe afin d'estimer, *a priori*, les réactions des gens et décider de sa décision la plus efficiente.

En respectant cette logique, certains auteurs ont développé le modèle Syntex pour aider la décision des gestionnaires quant aux problèmes d'allocations et de taille de la force de vente¹⁷. Dans les étapes à suivre du modèle Syntex, les gestionnaires doivent tester les conséquences de divers scénarios. Ceux-ci peuvent fonctionner en vase clos et estimer eux-mêmes, au besoin, les fonctions de réponse des représentants (force de vente hétérogène, territoires variés, faible connaissance des représentants,...). Ce fonctionnement « centralisé » demeure risqué et l'obtention des utilités/désutilités des représentants apporte aussi dans la majorité des cas une amélioration de la décision.

Le gestionnaire de la force de vente peut avoir recours à l'analyse conjointe afin d'estimer, *a priori*, les réactions des gens et décider de sa décision la plus efficiente.

En somme, l'analyse conjointe se veut un outil pour opérer délicatement dans l'univers systémique si sensible de la force de vente et peut permettre au gestionnaire des représentants commerciaux de diminuer les risques d'une mauvaise décision en validant *a priori* les utilités qu'ils ont à l'égard de nouveaux paramètres.

Applications externes : quelques exemples

Les chefs de produit en marketing connaissent bien le potentiel de l'analyse conjointe dans le

développement des produits¹⁸. Les managers en gestion de la force de vente peuvent également mettre à profit l'analyse conjointe dans leur quête d'une plus grande efficacité. Il semble toutefois que ces derniers soient tellement pris par l'urgence de motiver leurs troupes, que l'aspect tactique prend le pas sur le stratégique. Ceux-ci doivent réaliser qu'ils peuvent améliorer l'offre (prix, produit, service, distribution,...) de leurs représentants et de ce fait accroître les probabilités d'une augmentation des ventes. Camparelli et Auty démontrent clairement, à l'aide d'exemples, le potentiel de l'analyse conjointe appliquée à l'externe, soit dans le but d'obtenir les utilités des clients (acheteurs, distributeurs,...) afin d'ajuster l'offre aux préférences¹⁹.

L'analyse conjointe se veut un outil pour opérer délicatement dans l'univers systémique si sensible de la force de vente et peut permettre au gestionnaire des représentants commerciaux de diminuer les risques d'une mauvaise décision en validant a priori les utilités qu'ils ont à l'égard de nouveaux paramètres.

L'ensemble des décisions stratégiques (segments, prix, produits, politiques de financement, canaux de distributions,...) par rapport à la concurrence peuvent être rendues plus efficaces par l'analyse conjointe. Par exemple, le manager d'une force de vente pour une entreprise manufacturière peut utiliser l'analyse conjointe afin de calibrer le plus efficacement possible son service de support à la clientèle à partir de critères tels : le contrôle de la qualité, le support financier ainsi que l'aide en recherche et développement. Ce manager pourra, si les utilités varient d'un groupe de clients à l'autre, adapter son niveau de services en fonction des

divers segments de clientèle de l'entreprise. Ce même manager augmentera sans doute les ventes globales de l'entreprise si celui-ci parvient à ajuster les capacités manufacturières de son entreprise (nombre de machines de production, capacités, procédés, services,...) aux utilités des entreprises potentielles et actuelles sur son marché.

L'ensemble des décisions stratégiques (segments, prix, produits, politiques de financement, canaux de distributions,...) par rapport à la concurrence peuvent être rendues plus efficaces par l'analyse conjointe.

Somme toute, l'analyse conjointe constitue, pour le directeur de la force de vente, une technique de sondage plus pointue et précise quant aux préférences réelles des clients.

Développements récents

La popularité de l'analyse conjointe est au moins en partie liée au fait que celle-ci ne donne pas seulement des résultats ponctuels (étude des préférences pour des objets définis à un moment donné). L'identification des systèmes d'utilité des individus composant l'échantillon étudié permet de constituer une banque des données pouvant être réutilisée dans le cadre de simulations: connaissant les caractéristiques d'une offre définie par ses attributs, on peut calculer son utilité globale pour chaque personne interrogée. On peut ainsi tester la sensibilité de la

L'analyse conjointe constitue, pour le directeur de la force de vente, une technique de sondage plus pointue et précise quant aux préférences réelles des clients.

part de marché d'un produit à la modification de certaines de ses caractéristiques et les scénarios de modification peuvent aussi bien concerner les produits de la firme utilisatrice que des hypothèses sur l'action de la concurrence. On peut également tester l'impact d'une nouvelle offre, voire même rechercher les caractéristiques d'une offre optimale visant à maximiser la rentabilité.

Ces diverses simulations, avec la progression incroyable de la puissance des ordinateurs des dernières années, s'avèrent aujourd'hui possibles sur de simples ordinateurs portatifs. Les développements informatiques se sont avérés bénéfiques pour l'analyse conjointe et plusieurs aspects innovateurs provenant de ce secteur influencent différemment l'analyse conjointe.

Puissance couplée au marketing de base de données

Les développements informatiques, en terme de puissance et de flexibilité, font que de plus en plus d'entreprises peuvent utiliser le potentiel du marketing de bases de données. Aujourd'hui, bon nombre de décisions des responsables des ventes et du marketing peuvent s'appuyer sur la base de données marketing « enrichie » des résultats de l'analyse conjointe.

Dans la pratique, les deux rôles de la base de données marketing se traduisent par deux types d'outils différents²⁰:

- La base de données commerciale, ou l'outil logistique
 - Utilisation quotidienne pour la gestion des programmes marketing et commerciaux au jour le jour.
 - Consultée par de nombreux utilisateurs.

- Fonctions répétitives pouvant être programmées à l'avance ou prévues dans des menus paramétrables.

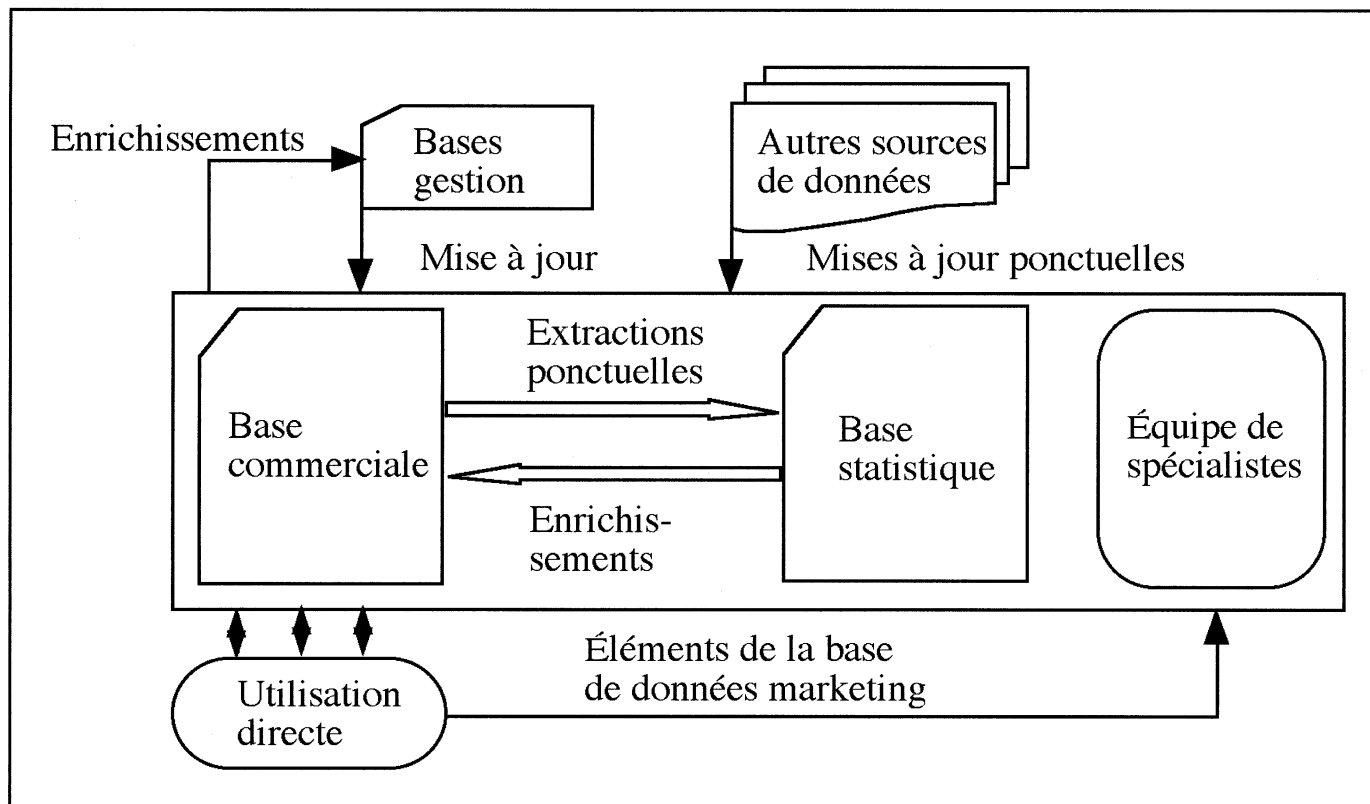
Aujourd'hui, bon nombre de décisions des responsables des ventes et du marketing peuvent s'appuyer sur la base de données marketing « enrichie » des résultats de l'analyse conjointe.

- La base de données statistique, qui constitue l'outil d'aide à la décision
 - Utilisation ponctuelle pour la prise de décision.
 - Utilisée par peu de personnes.
 - Réponses à des questions marketing presque toujours différentes, nécessitant chaque fois une approche différente.

La figure 2 schématise le fonctionnement d'une base de données marketing qui intègre ces deux sous-ensembles en un tout, que l'on doit concevoir en parallèle avec le système de gestion²¹. Les résultats des analyses conjointes peuvent alors être utilisés pour des besoins ponctuels ou encore être intégrés pour enrichir la base de données de l'entreprise.

Les diverses applications de l'analyse conjointe doivent être analysées en ayant à l'esprit ce schéma. La popularité de cette approche tient en partie du potentiel d'enrichissement à la base de données marketing que les gestionnaires peuvent en tirer.

Figure 2. Fonctionnement d'une base de données marketing



Nouvelles méthodes de collecte des données

Lors de la réalisation d'une analyse conjointe, le chercheur doit procéder à la cueillette de données auprès des répondants. Pour ce faire, diverses méthodes standards existent.

- *Fiche signalitique* : sur chaque carton, figurent les niveaux de chaque caractéristique.
- *Description littéraire* : chaque concept est décrit en quelques lignes, ce qui permet de présenter les concepts d'une manière réaliste et facilement compréhensible. Cette méthode est recommandée lorsque le nombre de concepts décrits n'est pas trop élevé, les répondants se lassant vite de lire toutes les informations mises à leur disposition.
- *À l'aide de prototype* : il s'agit d'une méthode désirable mais coûteuse, donc peu utilisée en analyse conjointe.

- *Support visuel* : les concepts sont présentés sous forme d'images ou de photographies, accompagnées de descriptions signalitiques. Cette méthode est la plus réaliste et assure une bonne homogénéité dans les réponses.

Toutefois de nouvelles approches intégrant l'ordinateur et l'informatique font leur apparition. Généralement, l'utilisation d'un ordinateur amène les avantages suivants : une certaine souplesse grâce aux questions filtres et aux sauts automatiques, une simplification du contrôle administratif, un dépouillement très rapide des réponses ainsi qu'un faible coût (hormis les frais d'équipements).

- *Enquête assistée par ordinateur*. L'utilisation d'un ordinateur (souvent multimédias) avec un logiciel d'analyse conjointe pour collecter les données. Ces enquêtes peuvent être menées dans des locaux spécialisés, équipés d'ordinateurs, ou près de la clientèle cible.

- *DBM (Disk-By-Mail)*. Ou l'envoi de disquettes informatiques contenant le questionnaire par la poste. Cette approche nécessite que la population visée dispose majoritairement d'un ordinateur. Elle s'avère souvent utilisée pour les recherches en milieu industriel.
- *Télécopie*. Les chercheurs communiquent leur questionnaire par la ligne téléphonique en utilisant un ordinateur doté d'un fax-modem couplé d'un programme d'envoi automatique. Comme la précédente, cette approche s'utilise principalement pour des recherches en milieu « *business to business* ».
- *Enquête « on-line » sur Internet ou Intranet*. Ici également le chercheur utilise l'ordinateur pour recueillir les données. Il s'agit d'une méthode rapide et peu coûteuse si la population visée est « sur le WEB ». Elle s'avère d'autant plus intéressante là où l'échantillon est dispersé dans le pays ou dans le monde. À ce jour, les principales applications à succès d'analyse conjointe par cette voie concernent des entreprises liées au monde de l'informatique. Les limites principales de l'approche peuvent se résumer ainsi : les personnes qui répondent risquent de ne pas être représentatives de l'échantillon visé. On court également le risque de surreprésentation des personnes impliquées (ou favorables) par le projet, le questionnaire ne doit pas être trop long (10 à 15 minutes) et la plupart des questions doivent être fermées et précodées.

Logiciels

De nouveaux développements dans les techniques d'analyse conjointe arrivent si vite, que même les spécialistes rencontrent de la difficulté à suivre ces évolutions. Une façon d'accroître l'impact des modèles proposés par les académiciens est de considérer les logiciels comme un mécanisme de transfert technologique entre le monde académique et celui des praticiens²².

Une façon d'accroître l'impact des modèles proposés par les académiciens est de considérer les logiciels comme un mécanisme de transfert technologique entre le monde académique et celui des praticiens.

Ce mécanisme de diffusion souffre de sérieuses limitations. À ce jour, les modèles ayant retenu l'attention de l'industrie tendent à posséder les caractéristiques suivantes²³:

- Ils sont parmi les premiers modèles proposés et bénéficient de l'avantage pionnier.
- Les modèles sont faciles à comprendre et à appliquer.
- Les firmes de recherche en marketing ont publicisé les méthodes en incluant des histoires à succès quant à la valeur pratique du modèle.
- Les idées derrière les modèles s'avèrent crédibles pour le consommateur non spécialiste, soit le gestionnaire.

Bien que plusieurs logiciels existent aujourd'hui pour réaliser une analyse conjointe, il faut retenir que d'autres modèles existent, n'ayant pas fait l'objet de ce transfert technologique. Voici les principaux logiciels commerciaux d'analyse conjointe, les deux premiers s'avérant les plus importants :

- Bretton Clark (Conjoint designer, Conjoint analyser)
- Sawtooth Software (ACA, CVA, CBC)
- Intelligent Marketing Systems (CONSURY)
- SPSS (ORTHOPLAN, PLANCARDS, CONJOINT)
- SAS (TRANSREG)
- Intellicomm (BUNDOPT)

Bien que plusieurs logiciels existent aujourd'hui pour réaliser une analyse conjointe, il faut retenir que d'autres modèles existent, n'ayant pas fait l'objet de ce transfert technologique.

Ces dernières années, aux programmes de base des logiciels d'analyse conjointe effectuant les calculs de préférence, se greffe une multitude d'options pour faciliter la tâche du chercheur²⁴.

- Logiciel pour créer et administrer les questionnaires, avec l'apparition récente des versions multimédias.
- Programme de simulation à partir des résultats de préférences.
- Module permettant la réalisation de cartes perceptuelles.
- Programme identifiant les segments de marché potentiels.
- Logiciel gérant la réalisation d'une analyse conjointe par voie téléphonique à partir de plusieurs stations, avec l'apparition récente d'un module de ce type pour Internet et Intranet.
- Compatibilité avec les logiciels majeurs et l'environnement Windows.

Nouvelles avenues en gestion de la force de vente

Dans un futur rapproché, les effets conjugués d'Internet/Intranet et de logiciels plus conviviaux en analyse conjointe devraient accroître l'impact de cette technique en gestion de la force de vente. Les possibilités les plus intéressantes proviennent du fait que gestionnaires, représentants et clients pourront communiquer plus rapidement et plus facilement pour générer les utilités permettant d'ajuster les leviers de contrôle. L'informatisation de la force de vente permet, surtout dans les cas géographiquement étendus, de

procéder au besoin et rapidement à des mesures de réajustement en cas de divergences avec le rendement escompté.

Dans un futur rapproché, les effets conjugués d'Internet/Intranet et de logiciels plus conviviaux en analyse conjointe devraient accroître l'impact de cette technique en gestion de la force de vente.

En intégrant les résultats des analyses conjointes « internes » et « externes » à la base de données marketing, le manager de la force de vente se dote d'information à même de lui permettre de prendre de meilleures décisions quant à ses leviers de contrôles et sa stratégie marketing. À noter que cette option ajoute au débat « centralisé/décentralisé » et ouvre des avenues de compromis.

Au sein de la littérature en développement des produits/services, il est notoire d'avoir recours à l'analyse conjointe pour adapter l'offre aux désirs des clients. La recherche de stabilité des entreprises provoque une orientation client et le gestionnaire de la force de vente augmentera l'efficacité de celle-ci en développant l'offre la plus désirable aux yeux de sa clientèle actuelle et potentielle. En utilisant les bases de données, le gestionnaire de la force de vente pourra segmenter sa clientèle et adapter l'offre selon les attentes des clients.

En intégrant les résultats des analyses conjointes « internes » et « externes » à la base de données marketing, le manager de la force de vente se dote d'information à même de lui permettre de prendre de meilleures décisions.

Conclusion

Les opportunités d'application de l'analyse conjointe par les praticiens en gestion de la force de vente semblent prometteuses. La même logique s'applique pour la recherche en management de la force de vente. L'analyse conjointe demeure une technique dont la contribution à l'avancement des connaissances ne fait que commencer en regard à son jeune âge et son application dans le domaine de la force de vente demeure embryonnaire.

Les opportunités d'application de l'analyse conjointe par les praticiens en gestion de la force de vente semblent prometteuses. La même logique s'applique pour la recherche en management de la force de vente.

Il existe plusieurs concepts et outils pour l'aide à la gestion. Le défi des années à venir consiste à intégrer ces concepts, au sein du processus de décision des managers, d'un nombre plus important d'organisations en rapprochant la théorie de la pratique. Sur ce point, parions qu'il faudra accepter la théorie des petits pas... ■

Notes

- 1 GREEN, P.E. et V. RAO (1971), « Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data », *Journal of Marketing Research*, vol. 8, p. 355-363.
- 2 EVRARD, Y., B. PRAS et E. ROUX (1997), *Market Études et Recherches en Marketing*, 2^e édition, Paris, Nathan.
- 3 Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur les fondements statistiques de l'analyse conjointe peut se référer à LOUVIÈRE, J.J. (1988), *Analyzing Decision Making Metric Conjoint Analysis*, Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, n° 67, Beverly Hills, Sage Publications.
- 4 LILIE, G.L. et A. RANGASWAMY (1998), *Marketing Engineering Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning*, New York, Addison-Wesley.
- 5 LILIE, G.L., P. KOTLER et K.S. MOORTHY (1992), *Marketing Models*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- 6 Pour un article intéressant sur cette approche, voir l'article de STRUHL (1994) sur <http://www.sawtoothsoftware.com>
- 7 CAROLL, J.D. et P.E. GREEN (1995), « Psychometric Methods in Marketing Research : Part 1, Conjoint Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 32, p. 385-391.
- 8 WITTINK, D., M. VRIENS et W. BURHENNE (1994), « Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe : Results and Critical Reflections », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 11, p. 41-52.
- 9 *Idem*.
- 10 AUTY, S. (1995), « Using Conjoint Analysis in Industrial Marketing », *Industrial Marketing Management*, vol. 24, p. 191-206.
- 11 LILIE, G.L., P. KOTLER et K.S. MOORTHY (1992), *op.cit.*, note 5.
- 12 DARMON, René Y. (1997), « La vente : quelques grandes tendances actuelles », *La Revue Française du Marketing*, vol. 164, n° 4, p. 121-128.
- 13 DARMON, René Y. (1997), « Le pilotage des force de vente : état de l'art et modèle conceptuel », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n° 3, p. 25-38.
- 14 DARMON, René Y. (1993), *Management des Ressources Humaines des Forces de Vente*, Paris, Economica, p. 194.
- 15 DARMON, René Y. (1993), *ibid.*, p. 15 ; CHURCHILL, Gilbert A., Neil M. FORD et Orville C. WALKER (1997), *Sales Force Management : Planning, Implementation and Control*, 5^e édition, Homewood, Ill., Irwin ; LILIE, G.L. et A. RANGASWAMY (1998), *op. cit.*, p. 245.
- 16 Note : Le lecteur intéressé à une monographie de qualité sur la théorie des systèmes pourra consulter : MORIN, E. et R. BÉLANGER (1992), *Method : Toward a Study of Human Kind - The Nature of Nature*, American University Studies, séries 5, vol. 1.
- 17 LILIE, G.L. et A. RANGASWAMY (1998), *op. cit.*
- 18 THOMAS, R.J. (1993), *New Product Development*, New York, Wiley.
- 19 AUTY, S. (1995), « Using Conjoint Analysis in Industrial Marketing », *Industrial Marketing Management*, vol. 24, p. 191-206.
- 20 MICHEAUX, A. (1997), *Marketing de bases de données*, Paris, Éd. d'Organisation.
- 21 *Idem*.
- 22 LILIE, G.L. et A. RANGASWAMY (1997), « Software Tools for New Product Development », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, p. 177-184.
- 23 CAROLL, J.D. et P.E. GREEN (1995), « Psychometric Methods in Marketing Research : Part 1, Conjoint Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 32, p. 385-391.
- 24 Note : Le lecteur intéressé à en savoir plus sur ce point est invité à parcourir l'article de Lilie et Rangaswamy (1997).

L'administrateur de l'entreprise du III^e millénaire

Profil, compétences et défis de gestion

Synthèse d'une démarche de réflexion sur l'avenir de la gestion au Québec¹

Sandrine Dupriez

« Tout comme l'apprenti qui, dans la grande tradition du métier, est initié à prendre conscience de tous les effets possibles de ses outils, le bon dirigeant est aussi celui qui, en plus de posséder des savoirs techniques et administratifs, finit par maîtriser tous les aspects tangibles et intangibles de l'expression, de la parole et de la communication. Dans cette perspective, ayons l'humilité d'enseigner à ceux que nous formons à devenir de bons dirigeants et des administrateurs sérieux plutôt que de les encourager à s'abandonner à des fantasmes de toute puissance ou à s'imaginer qu'ils appartiennent à la race des grands managers ou des leaders ».

Alain Chanlat

Métier et management : L'Agora, octobre 1995

Contexte

Depuis quelques années, l'entreprise est confrontée à des changements majeurs dans son environnement qui bouleversent constamment ses façons de faire. La mondialisation des marchés entraîne de nouvelles exigences et fixe de nouvelles règles de jeu qui obligent les administrateurs à s'adapter rapidement et à innover dans toutes les fonctions de gestion de l'entreprise pour assurer leur continuité, leur rentabilité et leur développement. Les défis de la compétitivité, qu'ils soient d'ordre technologique, de capital humain, de capitalisation, d'innovation, de commercialisation, dépendent avant tout pour leur succès d'une saine gestion efficace de l'organisation. Les bonnes pratiques de gestion exercées par les dirigeants et les administrateurs d'entreprises deviennent le facteur primordial pour garantir la réussite dans ce nouvel environnement.

Les milieux de formation forment tous les jours de nouveaux praticiens de la gestion et élaborent, grâce à la recherche, de nouvelles approches qui se veulent plus percutantes, plus pertinentes à un contexte en mouvement.

Conscient de sa mission et de son rôle, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec désire apporter sa contribution afin de favoriser, auprès des dirigeants et des gestionnaires d'entreprises, l'innovation et l'atteinte d'un degré de compétence supérieur des administrateurs. Cette contribution devrait permettre d'assurer davantage le développement des entreprises et l'avancement de l'administration, discipline essentielle au développement social et économique du Québec.

Le projet

C'est dans ce contexte de mouvance et de recherche que l'Ordre des administrateurs agréés

du Québec a entrepris des tables de concertation impliquant toutes les forces vives du domaine de la gestion dans un vaste chantier de réflexion en vue de mieux anticiper : 1) l'entreprise du troisième millénaire et ses besoins ; 2) le(s) type(s) de gestionnaires que cette entreprise suppose ; 3) les profils de formation initiale et les besoins de développement professionnel continu dont auront besoin les gestionnaires de demain.

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec a lancé une vaste réflexion concertée entre les milieux de formation et les praticiens dans toutes les régions du Québec de façon à favoriser l'arrimage entre les deux milieux afin d'actualiser les notions de gestion, d'orienter et de donner un sens à l'ensemble du domaine de la gestion au Québec. Le développement des administrateurs compétents et performants pour relever les défis de la complexité des organisations passe inévitablement par la formation. Les formateurs et les praticiens de la gestion se doivent de travailler ensemble pour contribuer à enrichir le patrimoine de la gestion au Québec. Ensemble il est possible de faire évoluer la culture managériale des entreprises et des organisations et ainsi mieux répondre aux besoins des administrateurs dans une économie centrée sur le savoir. Un lieu de réflexion permanent réunissant tous les intervenants (formateurs, praticiens, gens d'affaires, étudiants) pouvant influencer et agir dans le domaine de la gestion s'avère approprié pour dessiner le profil du gestionnaire de demain.

Objectifs visés

- Concerter et harmoniser la réflexion et l'action des différents intervenants engagés dans la formation en gestion au Québec.
- Actualiser les notions de gestion en fonction des besoins des administrateurs et des pratiques professionnelles généralement reconnues.

Le développement des administrateurs compétents et performants pour relever les défis de la complexité des organisations passe inévitablement par la formation. Les formateurs et les praticiens de la gestion se doivent de travailler ensemble pour contribuer à enrichir le patrimoine de la gestion au Québec.

- Orienter et donner un sens à l'ensemble du domaine de la gestion au Québec.
- Identifier et promouvoir les nouvelles tendances en gestion et les facteurs de réussite auprès des intervenants en gestion, des administrateurs et des dirigeants d'entreprises.
- Proposer aux ministres et ministères concernés (Ministère de l'Industrie, du Commerce de la Science et de la Technologie (MISCT), Ministère de l'Éducation, Ministère de la Justice) des pistes et des priorités de formation en gestion pour favoriser l'amélioration de la qualité de gestion des entreprises.

Ce texte se veut une synthèse et est présenté en trois étapes. La première étant le rassemblement de l'ensemble des idées apportées par tous ceux qui ont participé à l'exercice de réflexion sur l'avenir de la gestion au Québec proposé par l'Ordre des administrateurs agréés. Trois grandes questions, touchant les thèmes de l'entreprise, du gestionnaire et de la formation, ont été posées afin d'alimenter le débat. Il s'agit de dégager une vue d'ensemble cohérente de tous les éléments de réponses proposés, sorte de fusion d'éléments concrets et abstraits tels qu'ils nous ont été présentés.

La deuxième étape est la définition d'une grille des compétences clés recherchées chez

« L'Administrateur de l'an 2000 », soit un outil de référence découlant de la première étape, expression de l'essence même des résultats de l'exercice de réflexion entrepris. Cette grille aidera l'Ordre sur deux plans. Le plan de la formation initiale, c'est-à-dire la formation administrative offerte par les universités, à savoir leur capacité à répondre aux enjeux qui ont été soulevés. Viennent ensuite le plan de la formation continue et le désir de l'Ordre d'offrir à ses membres des cours et des séminaires qui leur permettront de se distinguer dans leur pratique. Être un *Administrateur* « plus » tel que proposé par Bernard Brault dans son livre *Exercer la saine gestion*.

La troisième étape est l'élaboration d'un plan d'action qui vise l'implantation de solutions favorisant la croissance économique du Québec, assurant le suivi des recommandations faites lors du sommet ainsi que l'atteinte des objectifs visés. Cette étape est la plus courte de ce document, elle sera cependant la plus exigeante si ce qui précède sert de tremplin pour propulser l'Ordre dans le troisième millénaire.

Le choc des idées en gestion : une synthèse

Le point dominant dans le discours des Adm.A. est la recherche constante d'éléments distinctifs qui les placent à la tête de la profession et sont une source de fierté et de remise en question démontrant leur souci de la qualité des services qu'ils offrent. Le vidéo « 45 ans d'histoire », rétrospective de l'Ordre grâce aux témoignages des anciens présidents, nous le démontre amplement.

Lorsqu'on écoute Robert P. Morin, ex-président de l'OAAQ, parler de la distinction entre un entrepreneur et un gestionnaire ; ou quand Lucien Brosseau présente le « Pentagone : Prévoir, Organiser, Diriger, Contrôler et Coordonner » ; ou encore quand Pierre Bergeron définit l'Adm.A. comme un généraliste dans une ère de spécialités ; quand Gérald

Duguay aborde le thème de l'art de la gestion ; et finalement lorsque Nycol Pageau-Goyette parle de la nouvelle conception du gestionnaire à l'ère de la mondialisation... le temps passe mais le questionnement demeure le même chez des individus qui ont cherché et cherchent toujours à être en avance sur leur temps, comme nous le prouve ce vaste exercice de réflexion entrepris par l'Ordre à l'aube de l'an 2000.

Trois questions dominent cette réflexion : Quel sera le profil de l'entreprise du troisième millénaire, ses défis ? Quel sera le profil du gestionnaire de l'an 2000 ? Quels seront les besoins de formation initiale et continue ? Pour y répondre l'Ordre a sollicité la collaboration de ses 4000 membres mais ne s'est pas limité à ceux-ci, invitant tous ceux que ces questions intéressaient à venir échanger lors des différentes tables régionales et sectorielles. Les universités, les chambres de commerce locales et diverses associations d'affaires y ont participé et ont contribué à enrichir le processus.

De plus, un sondage sur les besoins de formation de l'an 2000 a été distribué à 2500 répondants et les faits saillants de cette enquête ont été présentés lors du sommet. Ce qui suit n'est donc pas l'invention d'un petit groupe agissant en vase clos, mais le fruit d'une concertation d'intervenants impliqués dans leur région et/ou leur secteur à l'échelle de la province du Québec. Le sommet a donc été un processus hautement interactif et tous ceux qui ont voulu apporter un commentaire en ont eu l'occasion.

Les résultats du questionnaire

Qui sont nos gestionnaires et quels sont leurs besoins de formation ?

- Seulement 15,3 % des gestionnaires ont moins de 35 ans.
- 98,5 % ont un diplôme universitaire dont 46,9 % de deuxième cycle.

- Un tiers travaille dans une organisation de 1000 employés et plus, et un autre tiers travaille dans une organisation de 25 employés et moins.
- 55 % travaillent dans une organisation dont le chiffre d'affaires est supérieur à dix millions de dollars et 10 % dont le chiffre d'affaires est moins de cent mille dollars.
- 39,1 % occupent la fonction de directeur général, suit la finance avec 18,6 %.
- 35,4 % se situent au niveau stratégique de la gestion et 30 % au niveau opérationnel.
- Les activités de gestion qui prennent le plus de temps sont la planification (78 %) et l'organisation (80 %) ; suivent dans l'ordre : coordonner, diriger et contrôler.
- La priorité en formation va à la stratégie et aux ressources humaines qui ont une bonne longueur d'avance sur les domaines technique et organisationnel.
- Les systèmes informatiques de gestion sont les plus utilisés pour leurs applications comptables et les moins utilisés pour la formation à distance.
- Les écarts les plus grands entre les connaissances actuelles et les connaissances souhaitées ressortent pour les systèmes intégrés de gestion, les systèmes de veille et les systèmes d'aide à la décision.
- Les gestionnaires semblent bien maîtriser les outils de télécommunication comme l'Internet, les messageries vocales, le courriel mais souhaitent plus de formation sur les possibilités de la téléconférence et des intranets.

L'expérience acquise au fil des ans par la pratique de la gestion compte encore pour beaucoup. On dénote aussi une vive tendance à obtenir un diplôme universitaire de deuxième cycle, ce qui confirme le souhait de se distinguer et la recherche de formation supplémentaire. Une certaine polarisation se dessine entre de très grosses entreprises et un nombre grandissant de plus petites.

Les gestionnaires passent plus de temps à planifier et à organiser qu'à diriger et contrôler et ils souhaitent plus de formation dans le domaine stratégique et humain, ce qui indique une prise de conscience des enjeux d'une économie basée sur le savoir. Le souhait de mieux connaître les systèmes intégrés de gestion, les systèmes de veille et d'aide à la décision témoigne de la complexité et de l'incertitude accrues auxquelles doit faire face le gestionnaire à l'aube de l'an 2000.

Les gestionnaires passent plus de temps à planifier et à organiser qu'à diriger et contrôler et ils souhaitent plus de formation dans le domaine stratégique et humain, ce qui indique une prise de conscience des enjeux d'une économie basée sur le savoir.

Les enjeux que réserve l'an 2000

La mondialisation : tous en parlent et elle semble responsable de bien des maux, pourtant, on la présente aussi souvent comme une ouverture vers le progrès. Pour les gestionnaires, concrètement, que signifie la mondialisation ? Vocabulaire par excellence pour englober d'un seul coup tous les enjeux auxquels ils devront faire face.

- L'ouverture des marchés rend l'horizon plus vaste et plus profond et augmente la vulnérabilité des entreprises face à la concurrence en provenance de partout dans un contexte de surproduction.
- Le niveau des connaissances requises ne cesse d'augmenter, la nouvelle économie du savoir exige de la créativité et de l'innovation ; paradoxalement, la somme des informations disponibles est telle qu'elle en devient souvent paralysante.
- Les innovations technologiques, favorisant l'automatisation des processus et la rapidité

de la circulation de l'information, ont une croissance vertigineuse et un effet d'accélération sur les moyens utilisés et les exigences des clients.

- La seule constante c'est le changement en continu, de restructuration en réingénierie en passant par la rationalisation et l'impartition, quand ce n'est pas la rénovation par les systèmes informatiques ou des acquisitions et tutti quanti.
- La gestion de la complexité en pleine incertitude augmente le risque de prendre une décision inadéquate, ce qui a pour effet que le gestionnaire se sent de plus en plus dépourvu.

Ces enjeux représentent des défis de taille auxquels l'entreprise du troisième millénaire devra faire face. Comment s'y prendra-t-elle ?

Le niveau des connaissances requises ne cesse d'augmenter, la nouvelle économie du savoir exige de la créativité et de l'innovation.

L'entreprise du troisième millénaire

Malgré la pluralité des approches adoptées par les intervenants et les conférenciers, l'ensemble des réponses est remarquable par la complémentarité et la cohérence de celles-ci. La table de Québec propose une liste de caractéristiques (ordre d'importance décroissante) que devront posséder les organisations gagnantes :

- capacité d'adaptation et d'innovation des modes de gestion
- humanisation, organisation centrée sur l'humain
- leadership sociétal (secteurs public et privé)
- comportement professionnel intègre
- ouverture sur le monde

- capacité de gestion des crises
- vision organisée et structurée

La table du Saguenay-Lac-St-Jean a demandé à M. Brahim Meddeb, professeur à l'UQAC, de répondre à la question. M. Meddeb insiste sur la capacité de l'entreprise de demain à répondre aux besoins changeants de la clientèle, à innover et à développer l'apprentissage organisationnel. Selon M. Meddeb, face aux enjeux liés à la nouvelle économie axée sur le savoir, la globalisation des marchés et l'évolution rapide des technologies de l'information et de télécommunication, l'entreprise du 3^e millénaire devrait être une organisation « apprenante ». À cet égard, une modernisation réelle des pratiques de gestion s'avère une nécessité à la survie et la compétitivité. Il faut donc miser sur l'intelligence de ses membres pour s'adapter continuellement à un environnement instable. Le travail doit être géré de façon flexible (flexibilité fonctionnelle, salariale, technique et du temps de travail), flexibilité qui renvoie à la notion de réactivité et de souplesse évoquée par la régionale de Québec. M. Meddeb rappelle cependant qu'une saine gestion des innovations en milieu de travail telles la réingénierie, l'amélioration continue, les équipes de travail autogérées, l'*empowerment*, etc. suppose un comportement managérial alternatif non soumis à la seule contrainte du principe de rendement : un comportement responsable à l'égard de la satisfaction et l'épanouissement des individus au sein de l'organisation mais aussi du développement de la société.

La table de l'Outaouais a proposé à M. Antoine Normand, de Cactus Communication, de leur adresser une réponse. Pour lui, les entreprises qui utiliseront tout le potentiel d'intelligence de leur personnel auront un taux de réussite supérieur. Le vrai défi sera de savoir s'entourer de personnes très intelligentes et motivées et réussir à conserver l'attention de chacune afin que leurs contributions en équipe soient supérieures à la somme de leurs contributions individuelles. Les méthodes de ges-

tion devront être adaptées car la gestion de l'intelligence diffère de la gestion hiérarchique.

Une saine gestion des innovations en milieu de travail telles la réingénierie, l'amélioration continue, les équipes de travail autogérées, l'empowerment, etc. suppose un comportement managérial alternatif non soumis à la seule contrainte du principe de rendement : un comportement responsable à l'égard de la satisfaction et l'épanouissement des individus au sein de l'organisation mais aussi du développement de la société.

La table de Montréal a invité M. Omar Aktouf, professeur aux HEC, à leur exposer sa réponse. M. Aktouf déclare que « l'entreprise, l'état et la société sont indissociables », le marasme actuel étant dû à une absence de projet de société. Selon lui, la dignité du citoyen ne peut être l'objet de marchandage économique, la santé, l'éducation, le logement, la nourriture, le transport et la communication devraient être à la portée de tous. « Le pouvoir de l'argent sans contre-pouvoir est un totalitarisme. Il faut en arriver à une entreprise qui tienne compte de la qualité de la société ».

Le vrai défi sera de savoir s'entourer de personnes très intelligentes et motivées et réussir à conserver l'attention de chacune afin que leurs contributions en équipe soient supérieures à la somme de leurs contributions individuelles. Les méthodes de gestion devront être adaptées car la gestion de l'intelligence diffère de la gestion hiérarchique.

L'entreprise du troisième millénaire saura s'adapter pour mieux répondre aux besoins changeants d'un environnement en constante évolution. Elle sera plus centrée sur l'humain, valorisant avant tout l'intelligence de ses membres et leur offrant un cadre de travail stimulant. Elle sera une entreprise citoyenne à part entière contribuant à un projet de société.

Le profil du gestionnaire de l'an 2000

La réflexion a permis d'identifier un ensemble de qualités variées sur le plan de la pratique d'une saine gestion. En fait, si le gestionnaire de l'an 2000 réussit à posséder toutes les caractéristiques qui ont été énumérées et qu'on lui souhaite de posséder, il ou elle sera, à n'en point douter, un surhomme ou une surfemme !

L'entreprise du troisième millénaire saura s'adapter pour mieux répondre aux besoins changeants d'un environnement en constante évolution. Elle sera plus centrée sur l'humain, valorisant avant tout l'intelligence de ses membres et leur offrant un cadre de travail stimulant. Elle sera une entreprise citoyenne à part entière contribuant à un projet de société.

La régionale de Québec voit les cinq caractéristiques suivantes comme étant primordiales, elles sont en effet revenues à maintes reprises dans les interventions des participants au sommet :

1. communicateur, pédagogue, motivateur
2. capacité à s'entourer de personnes compétentes et à déléguer
3. connaissance de soi, authenticité
4. amour de l'humain (intelligence émotionnelle)
5. visionnaire.

Jimmy Foley du Groupe CGI, invité par la régionale du Saguenay–Lac-St-Jean, propose plutôt les caractéristiques suivantes :

1. capacité de gérer en transgressant les règles traditionnelles pour ne pas tuer la créativité et l'innovation
2. capacité d'être agressif dans un marché mondial
3. capacité d'obtenir la contribution optimale de chaque employé
4. aptitude à la planification stratégique flexible
5. ne pas avoir peur de gérer, l'avenir appartient à ceux qui voudront aller de l'avant.

Roger Cormier, de Cormier et Frères, invité par la régionale de l'Outaouais, nous rappelle

que c'est l'être humain qui est la clé ; 90 % des problèmes en entreprise sont des problèmes humains. On peut avoir le meilleur bagage technique, mais si on ne sait pas faire preuve d'intelligence émotionnelle pour comprendre les réactions humaines, on ne sera jamais un bon gestionnaire.

Jean-Paul Gagné, rédacteur et éditeur en chef du journal Les Affaires, invité par la régionale de Montréal, propose un profil plus large du gestionnaire de l'an 2000. Le tableau suivant en présente les grandes lignes. Selon lui, « il s'agit sans doute d'un programme très idéaliste, mais n'avons-nous pas besoin d'une boussole pour arriver à bon port ? »

Tableau 1. Profil du gestionnaire

1.	Le gestionnaire de demain est un leader, il guide ses troupes et son entreprise, il doit:	<ul style="list-style-type: none"> • posséder des connaissances générales, de la culture, être ouvert sur le monde • connaître son industrie, les industries connexes et les principaux joueurs • avoir un bagage académique mais aussi de la personnalité et le sens des valeurs
2.	Il pense en termes d'objectifs et de résultats, il doit:	<ul style="list-style-type: none"> • savoir anticiper pour assurer la croissance, sinon la survie de l'entreprise • savoir prendre des décisions éclairées, chercher à connaître les tendances
3.	Il est créatif et imaginatif, en plus de :	<ul style="list-style-type: none"> • être un motivateur hors pair par le souci de la compréhension et l'écoute • réussir à faire partager ses valeurs, sa vision, ses objectifs sans utiliser l'autorité
4.	Il a un sens aigu des affaires, il sait :	<ul style="list-style-type: none"> • développer sa visibilité dans son milieu professionnel et sa communauté • se vendre, vendre son entreprise et savoir négocier • s'entourer et prendre le temps qu'il faut pour choisir ses collaborateurs
5.	Il est aussi un intrapreneur, il continue à :	<ul style="list-style-type: none"> • développer les compétences typiques de l'entrepreneur • avoir une détermination à toute épreuve pour garder le cap malgré les difficultés • savoir tolérer l'ambiguïté et supporter l'incertitude et le stress
6.	Il partage un certain nombre de valeurs morales dont :	<ul style="list-style-type: none"> • l'intégrité, base de la confiance et de la crédibilité • l'honnêteté, éthique envers l'autre, respect

Les interventions des participants au sommet ont souligné le besoin pour le gestionnaire de l'an 2000 de savoir :

- apprendre à apprendre, trouver les connaissances
- gérer le changement en étant ouvert, créatif, capable d'introspection
- travailler en équipe, respecter les autres
- trouver son équilibre personnel entre être un généraliste et un spécialiste
- se connaître soi-même, être intègre et compétent
- faire preuve d'imputabilité, du sens des responsabilités et de transparence
- et la liste pourrait continuer sans fin...

Michel Côté de CRC Sogema, responsable du comité de la formation, nous offre trois constats succincts qui résument impeccablement le tourbillon de caractéristiques souhaitées à l'Administrateur de l'an 2000. Le gestionnaire de demain doit savoir gérer dans le monde de l'éphémère ; il doit comprendre le rôle des connaissances pour chercher à comprendre et à gérer sans angoisse l'incertitude permanente et il doit gérer la distinction culturelle, c'est à dire « vivre sa perméabilité au-delà de son affirmation ».

Les besoins de formation initiale et continue

La formation vise normalement à augmenter ou à modifier les connaissances de quelqu'un. Comme nous le précisait Daniel Carroué, les connaissances d'un individu forment un tout et peuvent être vues comme un iceberg, la partie observable représente le savoir et les habiletés d'une personne et la partie submergée couvre les valeurs, les comportements, la notion de l'être. Il est souvent plus facile de changer ce qui est apparent. La formation couvre plus souvent qu'autrement un savoir précis ou une habileté à acquérir, plutôt qu'une remise en question du comportement de quelqu'un. La plupart des interventions ont couvert la pointe de l'iceberg,

mais plusieurs ont aussi insisté sur l'importance du savoir-vivre, du savoir-être et du savoir se comporter, ce qui démontre une préoccupation croissante de travailler avec des gens qui ont des valeurs et des comportements que nous apprécions avant tout autre chose ; car il est plus facile d'enseigner une compétence technique ou une habileté à quelqu'un que de lui apprendre à se comporter de façon responsable.

Le gestionnaire de demain doit savoir gérer dans le monde de l'éphémère ; il doit comprendre le rôle des connaissances pour chercher à comprendre et à gérer sans angoisse l'incertitude permanente et il doit gérer la distinction culturelle, c'est à dire « vivre sa perméabilité au-delà de son affirmation ».

La régionale de Québec insiste sur le savoir-être, le savoir-vivre et le savoir-faire. La formation, au mieux initiale, sinon continue, du gestionnaire doit lui permettre d'apprendre de façon autodidacte, de résoudre des problèmes et des conflits, de développer une bonne culture générale, si possible d'apprendre une deuxième ou troisième langue et finalement, lui permettre de bien communiquer par écrit et verbalement.

La régionale du Saguenay-Lac-St-Jean propose trois types de compétences à acquérir : les compétences transversales, fondamentales et spécialisées. On y retrouve les connaissances théoriques classiques, les connaissances pratiques et opérationnelles et des méthodes pédagogiques favorisant la prise de conscience du savoir être et se comporter. Des cursus de formation initiale et continue devront permettre au gestionnaire de développer sa capacité de gérer l'incertitude, d'apprendre et d'agir dans l'action et d'implanter des innovations organisationnelles.

M. Gaétan Boisvert de l'ÉNAP, invité par la régionale de l'Outaouais, met l'accent sur la connaissance de soi, primordiale pour comprendre et gérer nos relations avec les autres et nos aspirations personnelles, nos valeurs, nos émotions et les comportements qui en découlent. M. Gilles Levasseur de Justice Canada, aussi invité à se prononcer sur la question, insiste sur la notion de partenariat, la formation continue bénéficie à l'individu et à l'entreprise qui l'emploie surtout lorsqu'on sait que la quantité de connaissances double tous les cinq ans.

Mme Marie-France Turcotte de Concordia, invitée par la régionale de Montréal, distingue trois niveaux d'acquisition de connaissances, le niveau technique, la communication et la coordination et finalement la capacité d'apprentissage et de créativité. Elle insiste pour que le gestionnaire de l'an 2000 ait au moins un premier diplôme universitaire comme bagage académique, ce qui est déjà le cas tel que démontré par le sondage. Selon elle, les compétences de savoir-faire et savoir-être peuvent s'acquérir auprès des coachs ou grâce à un encadrement spécifique par les pairs ; des stages en entreprises seraient très pertinents pour compléter une formation initiale. Le professionnel devrait avoir à cœur de maintenir ses compétences à jour.

Les interventions des participants au sommet ont repris les points ci-haut et ont touché le besoin d'une formation approfondie en informatique, la nécessité de formation interne de préparer la relève dans les entreprises et d'en conserver la mémoire collective.

Apprendre à apprendre, savoir garder ses compétences à jour, avoir une tête bien faite plutôt que bien remplie, savoir se comporter civilement, c'est toute la différence entre avoir de l'instruction et avoir de l'éducation. En effet, les racines étymologiques de ces mots nous en disent long sur ce qui les distingue. Instruire signifie remplir une structure, alors que éduquer

veut dire conduire à l'extérieur ! Qui préférez-vous engager ?

Il faut que le gestionnaire de l'an 2000 ait au moins un premier diplôme universitaire comme bagage académique, ce qui est déjà le cas tel que démontré par le sondage. Les compétences de savoir-faire et savoir-être peuvent s'acquérir auprès des coachs ou grâce à un encadrement spécifique par les pairs ; des stages en entreprises seraient très pertinents pour compléter une formation initiale. Le professionnel devrait avoir à cœur de maintenir ses compétences à jour.

Définition d'une grille des compétences clés

Quelles sont les compétences, ou plutôt, quelles sont les habiletés qui avec la pratique deviendront des compétences, qui se doivent d'être enseignées ou, au moins, favorisées à l'université ? Et quel est le rôle de la formation continue face à la même question ?

Une personne peut être compétente dans bien des domaines sans que cela ne fasse d'elle un gestionnaire compétent. Une liste de compétences clés, somme toute, ressemble un peu à une liste d'épicerie ! Pour réussir un plat, il ne suffit pas d'avoir acheté tous les meilleurs ingrédients, encore faut-il savoir les apprêter, les doser...

Les compétences clés proposées n'ont pas la prétention d'être la conclusion finale de l'exercice de réflexion entrepris. Elles se veulent uniquement un outil qui facilitera le dialogue avec le milieu universitaire et qui permettra à l'Ordre de

se distinguer de par sa compréhension des enjeux auxquels l'Administrateur de l'an 2000 devra faire face.

Apprendre à apprendre, savoir garder ses compétences à jour, avoir une tête bien faite plutôt que bien remplie, savoir se comporter civilement, c'est toute la différence entre avoir de l'instruction et avoir de l'éducation. En effet, les racines étymologiques de ces mots nous en disent long sur ce qui les distingue. Instruire signifie remplir une structure, alors que éduquer veut dire conduire à l'extérieur ! Qui préférez-vous engager ?

Sans ordre précis d'importance, voici sept compétences clés retenues de la synthèse :

- **Connaissance de l'environnement et sens critique** : Capacité de décrire les grands enjeux politiques, économiques, culturels, commerciaux ; ce qui dans un contexte mondial exige des connaissances qui dépassent le cadre de référence d'un seul pays ou région et demandera, de plus en plus souvent, l'apprentissage d'une autre culture. Le sens critique est particulièrement important pour savoir qualifier les informations reçues à propos de l'environnement dans lequel on évolue.
- **Résolution de problèmes avec une vision systémique** : Capacité d'analyser une situation en cherchant à connaître les causes probables et les conséquences multiples de certains faits, savoir proposer un éventail de solutions avec le pour et le contre de chacune tout en étant conscient qu'aucune n'est, ni ne sera jamais, optimale.
- **Travail d'équipe et collaboration** : Capacité de collaborer pleinement avec les autres membres de l'équipe sans rivalité personnelle afin que la somme des contributions en équipe soit supérieure à la somme des contributions individuelles. Le travail d'équipe se distingue du travail en groupe. En effet, ce dernier implique que les gens travaillent en même temps à une même tâche. Le travail d'équipe se distingue de par le fait que ce n'est ni le temps ni la tâche qui unit les individus, mais plutôt le but visé et la mise en commun de compétences complémentaires nécessaires à la réalisation du projet visé.
- **Planification et mise en oeuvre** : Capacité de mener à bien les projets entrepris, à obtenir les résultats visés. C'est le Pentagone de Lucien Brosseau : Prévoir, Organiser, Diriger, Contrôler et Coordonner. Ce sont les activités qui sont à la base de la gestion. Il y a cependant deux approches à la planification, l'une déterministe et l'autre constructiviste. L'approche déterministe correspond à un environnement stable, où les étapes sont définies et exécutées comme telles sans remise en question majeure. L'approche constructiviste est celle qu'il convient d'adopter dans un environnement changeant et incertain, car elle exige un questionnement quant aux étapes à suivre pour atteindre le but visé qui dans certains projets peut être une cible mobile !
- **Initiative et proactivité** : Capacité à saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent et à aller de l'avant. Ceci suppose la capacité à sentir l'évolution et les grandes tendances, à prévoir certains changements, à implanter les innovations en gestion et à anticiper les attentes des clients et collègues de travail. Cela suppose aussi que l'acte suit l'idée et que l'initiative résulte en un mieux-être concret.

- **Écoute et communication tant orale qu'écrite, formelle qu'informelle** : Capacité à porter attention à ce que l'interlocuteur a à dire, chercher à bien comprendre ce qui est exprimé (le dit et le non-dit), favoriser le dialogue, la communication. Cette dernière est l'image vivante de l'expression de notre pensée ; pour être efficace elle doit savoir refléter celle-ci. Une personne qui a les idées claires communiquera un message, oral ou écrit, formel ou informel qui portera moins à confusion et sera donc mieux compris.
- **Maîtrise de soi, intelligence émotionnelle et intégrité** : Capacité de réagir calmement et de manière constructive en cas de provocation, d'antagonisme ou d'hostilité. Cela suppose la capacité à gérer son stress et les pressions auxquelles chacun fait face. C'est se connaître soi-même et savoir reconnaître et accepter ses propres émotions afin de ne pas agir par impulsions. L'intégrité est le respect de soi et de ses valeurs, une personne intègre saura tenir compte des aspects éthiques d'une situation.

Pourquoi avoir choisi ces sept compétences plutôt que d'autres ? Les compétences clés identifiées répondent à trois critères.

1. Elles permettent une certaine évolution, voire une amélioration de la capacité décrite, grâce à une formation approfondie ou supplémentaire, à plus de pratique de certaines habiletés, ou encore, grâce à un travail sur soi.
2. Elles forment un tout qui se veut cohérent et non exclusif d'autres compétences importantes en gestion.
3. Elles expriment les préoccupations qui sont ressorties lors du sommet.

À la notion de compétence se rattache étroite-

ment la notion du degré de compétence. Certains sont très compétents et d'autres le sont moins. La définition d'une compétence est celle d'une aptitude reconnue, une connaissance approfondie qui confère le droit de juger et de décider en certaines matières. C'est pour cela que nous acceptons plus facilement une remarque de quelqu'un « qui connaît ça » que d'un jeune diplômé tout brillant soit-il...

Un gestionnaire peut développer ses compétences et obtenir la reconnaissance de ses pairs, ce qui lui confère une certaine autorité. Cette autorité a l'avantage de ne pas être le fruit de la force mais celui des connaissances et du savoir-faire ; elle est donc beaucoup moins contestée.

Développer une compétence signifie deux choses, d'abord le souhait de s'améliorer, de devenir un gestionnaire plus compétent ; et ensuite, la pratique de cette compétence. Si un gestionnaire veut développer la compétence « Résolution de problèmes avec une vision systémique » et qu'il se cantonne dans un environnement stable et peu complexe, ce souhait demeurera un vœu pieux !

Un gestionnaire peut développer ses compétences et obtenir la reconnaissance de ses pairs, ce qui lui confère une certaine autorité. Cette autorité a l'avantage de ne pas être le fruit de la force mais celui des connaissances et du savoir-faire ; elle est donc beaucoup moins contestée.

Voici donc la grille des compétences clés avec une notion de gradation. Ces trois niveaux permettent au gestionnaire de mieux se situer et de voir où il y a place à l'amélioration, soit par une formation ciblée, soit par la pratique dans des environnements plus complexes.

Tableau 2. Grille des compétences clés

Compétences	Habileté	Compétence émergente	Compétence reconnue
Connaissance de l'environnement et sens critique			
Résolution de problèmes avec une vision systémique			
Travail d'équipe et collaboration			
Planification et mise en oeuvre			
Initiative et proactivité			
Écoute et communication (orale, écrite, formelle et informelle)			
Maîtrise de soi, intelligence émotionnelle et intégrité			

Plan d'action

La démarche de réflexion s'est avérée fructueuse. Les échanges entre les praticiens en gestion, les experts académiques et les participants au sommet ont suscité des attentes auxquelles l'Ordre des administrateurs agréés du Québec devra donner suite. Dans le but de faire face aux défis de gestion posés par l'internationalisation des échanges, l'instabilité croissante de l'environnement et l'évolution rapide des technologies de l'information, une concertation collective entre les divers milieux s'impose pour élaborer et implanter des solutions qui favoriseront la compétitivité des entreprises et la croissance économique du Québec.

Les qualités requises à l'exercice du métier de gestionnaire dans la nouvelle économie axée sur le savoir sont plus complexes et variées que jamais. Le gestionnaire de demain doit être encadré et avoir à sa disposition un support adéquat pour exceller dans ses pratiques organisationnelles. Les attentes exprimées par les participants à l'occasion de ce processus mettent en

relief le rôle capital que l'Ordre doit assumer dans les années à venir. Parmi les attentes mentionnées, on retrouve :

- le souci que l'Ordre continue à être un précurseur et un instigateur de changement ;
- le désir que l'Ordre contribue à améliorer les compétences de ses membres afin de favoriser leur employabilité ;
- la préoccupation d'une meilleure intégration des jeunes dans le monde des affaires ;
- le souhait que l'Ordre appuie ses membres dans leur quête de sens ;
- la volonté d'exercer la saine gestion et d'être plus conscient des aspects éthiques de certaines situations.

Les compétences du gestionnaire de demain ne peuvent être développées de façon improvisée et anarchique. Le sommet a en effet mis en évidence la complémentarité de la formation initiale et la formation continue. Les compétences sont à cet égard acquises à l'université et renforcées soit sur le marché du travail (apprentissage pratique) soit par l'intermédiaire de séminaires de formation

spécialisées. Il apparaît important que l'Ordre entreprenne une démarche de concertation permanente entre le milieu académique, les entreprises et les praticiens en gestion. L'objectif d'un tel processus et d'un tel dialogue est d'harmoniser les actions des divers intervenants dans le domaine de la formation en gestion. L'Ordre verra ensuite dans quelle mesure il peut compléter l'offre de formation par des séminaires ou ateliers spécifiques qui répondent à la quête du sens, à la recherche de la saine gestion, à une formation accrue en informatique ou tout autre thème demandé par ses membres. Cette démarche permettra à l'Ordre de continuer à être un instigateur de changement selon les grandes lignes suivantes :

1. Partager les résultats du sommet avec les intervenants concernés.
2. Entreprendre un processus de concertation avec les entreprises et les maisons d'enseignement pour améliorer davantage la formation en gestion et répondre aux besoins exprimés.
3. Partager les résultats avec les divers intervenants dans le domaine de la formation.
4. Entreprendre un dialogue qui favorisera l'implantation de solutions bénéfiques à la croissance économique du Québec.
5. Revoir la formation offerte par l'Ordre lui-même afin qu'il demeure un instigateur du changement et un parrain d'une gestion renouvelée et prometteuse d'avenir.

Les qualités requises à l'exercice du métier de gestionnaire dans la nouvelle économie axée sur le savoir sont plus complexes et variées que jamais. Le gestionnaire de demain doit être encadré et avoir à sa disposition un support adéquat pour exceller dans ses pratiques organisationnelles.

Conclusion

Tel que souligné par Laurent Lapierre, professeur à l'École des hautes études commerciales, à qui le mot de la fin était réservé, l'Administrateur de l'an 2000 doit savoir porter attention aux personnes, il doit savoir prendre le temps. L'intelligence de l'action, par opposition à l'intelligence scolaire, est celle qui sera la plus utile au gestionnaire. Les technologies de l'information rendent encore plus cruciale l'importance de savoir communiquer de façon authentique. Il faut savoir s'entourer de collaborateurs instruits et tirer parti de leurs compétences en respectant leur autonomie. Les habiletés politiques sont importantes mais il ne faut pas tomber dans le piège de la politicaillerie. La pédagogie est devenue une obligation ; afin de préparer la relève, il faut savoir aider les autres à se développer. Dans un monde où tout va tellement vite, il faut savoir se ménager, se nourrir intellectuellement et spirituellement. Chacun est responsable de son propre développement tout comme chacun est responsable de rendre la gestion plus saine en véhiculant les valeurs correspondantes. ■

Notes

- 1 Ce texte est une synthèse d'une vaste réflexion sur l'avenir de la gestion au Québec faite par l'OAAQ au cours de l'année 1999. Plusieurs intervenants ont participé à cette démarche qui a eu lieu dans plusieurs régions du Québec en 1999 :
 - Brahim Meddeb, professeur, UQAC
 - Jimmy Foley, vice-président, CGI
 - Raynald Brulotte, directeur général des télécommunications, Conseil du trésor, Gouv. du Québec
 - Pierre Dolbec, président, Centre de commerce international de l'Est du Québec
 - Omar Aktouf, professeur, HEC
 - Jean-Paul Gagné, rédacteur et éditeur en chef, *Les affaires*
 - Marie-France Turcotte, professeure de management, Université Concordia
 - Claude Beauregard, directeur général, Conseil interprofessionnel du Québec
 - Nycol Pageau-Goyette, Adm.A., présidente de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec

-
- Roger L.P. Cormier, Cormier et Frères inc.
 - Gilles Levasseur, Justice Canada
 - Antoine Normand, président de Cactus Communication
 - Gaétan Boisvert, professeur, ÉNAP
 - John Coleman, AUCC, directeur des projets des Banques multilatérales
 - Michel Côté, CRC Sogema

Des experts universitaires et les praticiens de la gestion ont cherché à répondre aux questions suivantes:

- Quel sera le profil de l'entreprise du troisième millénaire, ses défis, ses enjeux ?

- Quel sera le profil du gestionnaire dont cette entreprise aura besoin ?
- Quels seront les besoins de formation initiale ? Les compétences acquises avant d'arriver sur le marché du travail.
- Quels seront les besoins de développement professionnel continu ? Les compétences qui pourront être acquises sur le marché du travail.

2 Ce texte a été préparé à la demande de Monsieur Pierre Landry, directeur général de l'Ordre des administrateurs agréés. Madame Sandrine Dupriez, MBA (associée principale à Synexo), a rédigé la synthèse des textes présentés et des interventions qui ont eu lieu lors du Colloque du mois de juin 1999.

La réingénierie des processus : une étude de cas

Lise Plourde et Richard Benoit
Université du Québec à Chicoutimi

Cet article propose une analyse de la dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus au sein d'une institution financière. Basée sur une étude de cas, cette recherche visait à répondre à trois questions : 1) l'entreprise ciblée a-t-elle conduit sa réingénierie des processus de la manière suggérée par la littérature scientifique ; 2) quels sont les effets de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale et économique de cette entreprise ; 3) la RPA a-t-elle débouché sur des gains d'efficacité.

Avant d'entreprendre l'analyse des résultats, une approche théorique de la réingénierie afin d'en dresser un portrait s'impose.

Mise en contexte

Depuis le début des années 80, des changements majeurs affectent l'environnement des entreprises. L'économie mondiale est marquée par des progrès rapides des technologies de l'information et des communications. Pour faire face à la libéralisation des échanges, à l'intégration économique nord-américaine et aux dérèglements de toutes natures, les entreprises cherchent à repenser leur structure de production. Ces changements exigent des réformes organisationnelles nécessaires à la croissance de la productivité et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. La mondialisation, la diversification

des goûts des consommateurs et la différenciation des produits contribuent à créer une complexité accrue dans la gestion organisationnelle. La concurrence par les coûts, logique prédominante dans les années 70, perd de son ampleur. Depuis les 20 dernières années, la concurrence se manifeste sur le terrain de la qualité, de la réduction des délais de livraison et de la capacité à répondre rapidement aux nouvelles exigences des consommateurs. Ainsi émerge une nouvelle économie marquée par une forte dose d'instabilité et d'incertitude.

Face à ces enjeux, les méthodes traditionnelles d'organisation du travail se révèlent un frein à la rentabilité. L'« unique meilleure méthode » de Taylor, basée sur une forte spécialisation des tâches et une rigidité des fonctions, ne permet plus d'atteindre l'efficacité souhaitée¹. En réponse aux nouvelles exigences, les entreprises expérimentent des approches diversifiées et cherchent à mettre en œuvre de nouvelles logiques productives. Les réformes consistent à réorganiser le travail et à introduire le « Juste à temps », à implanter l'amélioration continue et la gestion flexible du travail. Ces innovations managériales ne cessent de se multiplier ; elles misent sur l'utilisation moins restrictive de l'intelligence des salariés, le regroupement des tâches et l'implication accrue des employés dans la résolution de problèmes². Toutes ces transformations sont à la

base de la réingénierie des processus dans les entreprises modernes. Les réformes organisationnelles se multiplient sur les lieux du travail et sont à la base d'un nouveau projet de rationalisation susceptible de renforcer la compétitivité des entreprises. Mais ces innovations ne sont pas sans conséquence sur le contenu du travail, sur les salariés ainsi que sur le climat organisationnel au sein des entreprises.

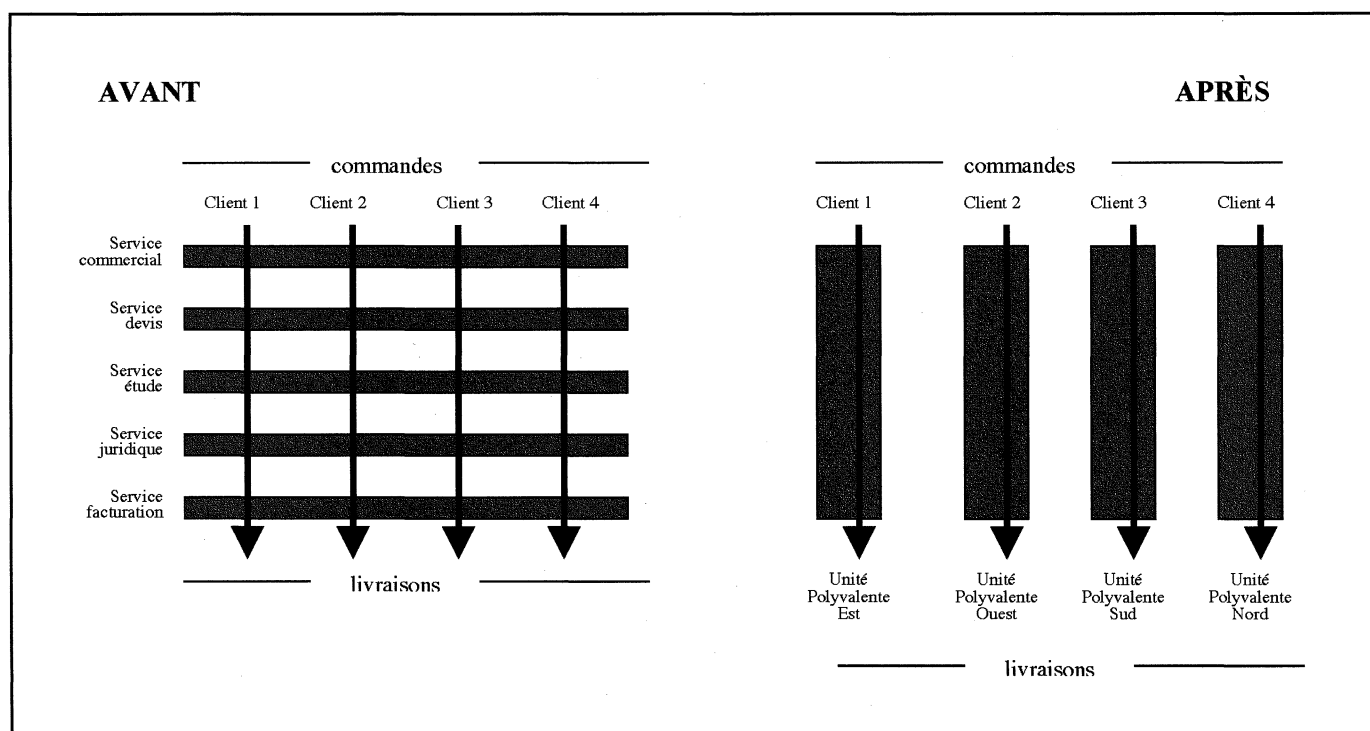
Définition de la réingénierie

La réingénierie des processus (RPA) ou « reengineering » est une innovation managériale qui consiste à réviser les conditions d'utilisation du travail en s'appuyant sur des technologies de l'information complexes. La RPA obéit à une logique de rupture, de primauté du client (par l'entremise de la reconfiguration des processus) et d'intégration transversale des fonctions. Ce qui la démarque des autres approches habituelles d'amélioration, c'est l'obligation de réinventer

comme si l'entreprise venait d'être créée. Les entreprises adoptent de plus en plus la RPA en vue de renforcer leur efficacité. De plus, la réingénierie formalise et incorpore dans un cadre conceptuel rigoureux et une démarche structurée, les méthodes et les courants actuels du management.

Au niveau des tâches accomplies par les travailleurs, la réingénierie intègre des méthodes qui répondent aux limites engendrées par les modèles traditionnels. Elle fait appel à la restructuration du travail soit la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. De plus, elle préconise les groupes autonomes favorisant ainsi l'augmentation de la responsabilité, la diversité et l'autonomie. En restructurant les tâches, la réingénierie réduit la parcellisation du travail et recolle le travail « en miettes ». En bref, elle apparaît comme une stratégie d'optimisation de la valeur par la gestion des processus et par un recours accru aux nouvelles technologies.

Figure 1. Intégration transversale des fonctions



Tiré de Desmonts, William, *Alternatives économiques*.

En restructurant les tâches, la réingénierie réduit la parcellisation du travail et recolle le travail « en miettes ». En bref, elle apparaît comme une stratégie d'optimisation de la valeur par la gestion des processus et par un recours accru aux nouvelles technologies.

Les facteurs de succès

La littérature récente sur la réingénierie met en relief quatre facteurs de succès. Le premier facteur est lié à l'implication ou le soutien par la direction. C'est sans conteste la variable qui sert de leitmotiv à tout projet de réingénierie. Si la direction ou les hautes instances ne s'impliquent pas ou donnent l'impression de ne pas être solidaires de ce projet, il ne sert à rien de continuer. Le deuxième facteur se traduit par la présence d'objectifs ou d'une stratégie. En effet, des objectifs clairs et une stratégie bien définie viennent supporter la mise en place d'un tel projet. Le troisième et le quatrième facteur renvoient aux stratégies de communication, de formation et de collaboration des diverses ressources. On cible alors la démarche participative en vue d'opérationnaliser une restructuration des processus. La communication revêt une importance particulière. Les employés doivent savoir où ils se dirigent. Ils doivent également, pour se sentir impliqués, connaître les objectifs et la stratégie qu'ils devront appliquer. Bien entendu, comme le changement s'appuie sur de nouvelles technologies, une formation adéquate et bien ciblée doit être incluse et prévue dans une telle transformation. C'est à partir de ces constats qu'une démarche participative sera comprise et acceptée par l'ensemble de l'organisation. Quant aux autres facteurs à prendre en compte, on retrouve, et ce dans une proportion moindre, la mobilisation et la présence d'une méthode structurée et rigoureuse⁷.

Les facteurs de risque

La réingénierie des processus n'est pas une démarche rapide et facile ; elle est jalonnée d'embûches et ne rend pas l'entreprise plus performante de façon magique. Elle exige énormément de travail et suppose une série de conditions afin d'assurer une modernisation organisationnelle viable. Les taux d'échec d'une réingénierie peuvent se situer entre 50 et 60 %. Par conséquent, les risques associés à la mise en œuvre doivent

Les technologies de l'information

L'utilisation des technologies de l'information joue un rôle clé dans la réingénierie des processus. En servant de levier, les technologies de l'information décuplent la fonction de gestion et la rendent encore plus efficace. Les technologies de l'information sont utilisées dans le but d'améliorer les méthodes existantes et doivent aussi servir à concevoir de nouvelles méthodes plus économiques. De plus, elles facilitent l'apprentissage et contribuent à l'implantation des changements³.

Les avancées de l'informatique stratégique ont été déterminantes dans l'approche plus globale de reengineering⁴. L'utilisation des technologies de l'information souligne la dimension technique importante d'un projet de réingénierie. De ce constat, il ne faut pas oublier que les technologies de l'information (TI) doivent servir de levier dans un tel projet et il faut savoir en tirer le meilleur parti⁵. Celles-ci doivent être utilisées à bon escient ; il ne faut pas commettre l'erreur de les voir à travers les processus existants mais elles doivent servir à exploiter, à détecter les possibilités nouvelles, inhabituelles. Les technologies de l'information s'avèrent une plate-forme qui sert d'assise à une reconstruction de l'édifice des processus⁶.

être gérés et minimisés. De plus, les contre-indications doivent être connues et identifiées rapidement afin que certaines erreurs soient évitées⁸.

La réingénierie des processus n'est pas une démarche rapide et facile ; elle est jalonnée d'embûches et ne rend pas l'entreprise plus performante de façon magique. Elle exige énormément de travail et suppose une série de conditions afin d'assurer une modernisation organisationnelle viable.

Les principaux facteurs de risque ou d'échec se situent au niveau de la variété de changements. La première catégorie concerne les changements sociaux. À ce titre, il est remarquable de constater que le facteur de risque ayant le plus d'impact est la sous-évaluation de la dimension humaine dans les processus de changement. D'autres facteurs sociaux interviennent également : l'attitude des dirigeants, le manque de communication, de transparence, l'absence de plan de formation facilitant le transfert de connaissance et enfin, les clients. Ceux-ci doivent, de par la position stratégique qu'ils occupent dans la réingénierie, recevoir une attention particulière. Il ne faut pas oublier que tout doit être conçu pour la satisfaction et le besoin des clients.

La deuxième catégorie a trait aux changements organisationnels. Les auteurs dénotent que les entreprises peuvent être confrontées aux problèmes liés à l'ampleur des changements envisagés. Quoique le choix de la stratégie de changement exerce une influence particulière, les principales maladroites citées sont : une réingénierie qui prend trop de temps, un déclenchement du reengineering qui s'opère à partir de la base et enfin, la difficulté de faire la différence entre le reengineering et les autres programmes d'amélioration ou de réorganisation.

La troisième catégorie renvoie aux changements technologiques. Il est suggéré de tenir compte des possibilités offertes par les technologies de l'information. Par contre, il doit y avoir une adéquation entre l'ampleur des changements technologiques et les capacités d'absorption de l'entreprise. Rien ne sert de tout bouleverser si les employés ne peuvent pas suivre.

Enfin, la quatrième catégorie s'intéresse aux changements économiques. Un manque de ressources financières et une mauvaise évaluation des coûts augmentent les risques d'échec. Un tableau récapitulatif permettra de bien saisir les facteurs de succès de la réingénierie⁹.

Tableau 1. Facteurs de succès et de risque par ordre d'importance

Ordre	Succès	Risque
#1	L'implication ou le soutien par la direction	Changements sociaux
#2	Présence d'objectifs ou d'une stratégie	Changements organisationnels
#3	Communication et formation	Changements technologiques
#4	Démarche participative	Changements économiques
Autres facteurs	La mobilisation et la présence d'une méthode structurée et rigoureuse	

La résistance aux changements

Dans une réingénierie, les gens sont appelés à changer radicalement leur façon de faire et rien n'indique qu'ils seront enclins à vivre facilement ces changements. Des études démontrent qu'il existe un taux d'échec des changements organisationnels de l'ordre de 35 à 55 %. L'échec peut atteindre 70 à 80 % des expériences de réingénierie dans les grandes entreprises américaines et européennes. Ce taux d'échec serait attribuable à une mauvaise préparation des restructurations, un style de gestion inapproprié des décideurs et le peu de souci accordé aux impacts de ces transformations sur le personnel affecté. Il faut que les employés soient convaincus de la nécessité du changement sinon ils seront peu portés à l'admettre et risquent même d'y faire obstacle¹⁰.

Un certain consensus se dégage de la littérature à l'effet que c'est par l'entremise d'une meilleure compréhension du comportement humain, à savoir le diagnostic du phénomène d'appropriation du changement par l'humain, que les transformations au sein des organisations obtiendront un plus grand facteur de succès ou d'adhésion. Dans la compréhension de ce phénomène réside un facteur critique : une communication riche et efficace de la part des gestionnaires.

Les conséquences sur l'organisation du travail

Divers changements touchant l'organisation et la nature du travail s'opèrent en réponse aux limites du modèle taylorien. Ces changements touchent, dans un premier temps, l'organisation du travail : il est maintenant question de fonctions enrichies, de missions redéfinies. Cette définition élargie des fonctions implique de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes de travail en particulier) et une plus grande polyvalence des tâches¹¹.

Dans un deuxième temps, l'utilisation de nouvelles technologies fait de plus en plus appel à de

nouveaux savoirs et à de nouvelles capacités de la part des salariés : des compétences à la coopération et au travail de groupe, la mobilisation et la responsabilisation par rapport aux exigences de qualité et l'implication dans la résolution des problèmes.

Dans un troisième temps, la qualification du personnel devient centrale alors que les règles de l'entreprise (recrutement, évaluation, classification) sont révisées à cet effet. La formation continue, en particulier, prend une place de plus en plus importante car elle est en lien direct avec la stratégie de mobilisation des salariés. Les employés habitués à faire ce qu'on leur avait dit de faire prennent leurs décisions d'une façon autonome et exercent des choix. Les tâches ne sont plus standardisées mais orientées vers une valeur ajoutée. Les employés regardent au-dehors de l'entreprise, vers les clients plutôt que vers l'intérieur. Les unités de l'organisation changent : on a des équipes sur des processus au lieu des départements fonctionnels.

Puisque le nouveau mode de travail impose aux employés l'exercice de leur jugement, les salariés doivent avoir une éducation suffisante. Plus que tout autre, le recours à l'esprit créatif des salariés et leur capacité de résolution des problèmes deviennent une nécessité réelle.

De plus, les méthodes de rémunération n'ont plus les mêmes critères. Dans l'entreprise traditionnelle, les gens sont payés au temps travaillé tandis que dans l'entreprise reconfigurée, la rémunération dépend du résultat et de la performance déployée. Il n'est plus question d'ancienneté ou de rang hiérarchique. La rémunération est basée davantage sur la capacité de l'employé d'ajouter de la valeur dans un processus.

Les critères d'avancement se transforment ; on parle maintenant d'aptitudes. Cela nécessite l'apprentissage de nouvelles connaissances et l'adoption de nouveaux comportements et, souvent, de

nouvelles attitudes au travail¹². Les organigrammes se modifient passant d'une structure hiérarchisée à une structure plate, les gens s'organisent autour d'équipes. Les managers évoluent ; il n'est plus question de superviseurs mais d'animateurs ou de coachs. Les dirigeants deviennent des leaders et se rapprochent du travail réel.

Bref, la réingénierie transforme le travail dans son intégralité. Cette innovation serait à l'origine de modifications allant dans le sens d'une recomposition des fonctions, une plus grande autonomie et une responsabilisation accrue des employés.

Les impacts de la réingénierie sur l'efficacité

L'analyse proposée ici suggère que la réingénierie des processus serait accompagnée d'une plus grande performance économique et organisation-

nelle. Selon la littérature sur les innovations en milieu de travail, elle pourrait engendrer, là où la dynamique des acteurs est favorable, plusieurs gains substantiels : 1) amélioration de la qualité des produits ; 2) augmentation de la productivité ; 3) amélioration de la vitesse de réponse ; 4) réductions des coûts d'exploitation. Le tableau 2 indique les gains possibles résultant d'une réingénierie¹³.

La réingénierie transforme le travail dans son intégralité. Cette innovation serait à l'origine de modifications allant dans le sens d'une recomposition des fonctions, une plus grande autonomie et une responsabilisation accrue des employés.

Tableau 2. Gains obtenus lors d'un projet de réingénierie

Qualité des produits et services	Amélioration de la qualité des produits et services, amélioration du service à la clientèle, augmentation de la satisfaction de la clientèle, etc.
Productivité	Gains de productivité, accélération globale du cycle d'opérations.
Coûts d'exploitation	Présence sur le marché, nouveaux marchés, part de marché, réduction des coûts d'opération et des améliorations substantielles de leur retour sur investissement et de leur profit net.
Qualité organisationnelle	Diminution du flux de papier, enrichissement des tâches, allègement de la bureaucratie et diminution du nombre de niveaux hiérarchiques.
Vitesse de réponse	Délais de production.

Tiré de Bergeron, Limayen, 1996.

Étude de terrain

L'institution financière à l'étude compte 5503 membres. Le personnel se compose d'un directeur général, de deux directeurs aux services, de dix-huit employés syndiqués dont neuf à temps partiel ou occasionnel. Cette caisse est ce qu'il convient d'appeler une caisse de dimension moyenne. Avec un actif de 32 millions de dollars, elle œuvre dans un milieu semi-urbain. Sa clientèle est très variée et se répartit entre des gens des différentes classes économiques de la société. Elle a été choisie comme caisse vitrine grâce à l'implication du dirigeant alors en place. Celui-ci a fait partie de la première cohorte de comités reliés aux changements envisagés par le siège social (Confédération). Par la suite, un nouveau directeur a continué le travail entrepris. La caisse vitrine ne joue pas seulement un rôle au niveau de l'implantation. Elle a été appelée à tenir une place importante dans la conception du projet réingénierie par la délégation de ressources afin de participer à différents comités ou équipes de réingénierie des processus.

Méthodes

Les données sur lesquelles est basée cette étude ont été obtenues à l'aide d'une stratégie employant plusieurs procédures et sources d'information : 1) un examen de la littérature scientifique ; 2) un examen systématique des documents de l'entreprise ; et 3) une série d'entrevues semi-structurées avec des acteurs touchés par les changements (des représentants de la direction, représentants syndicaux et des employés œuvrant dans l'entreprise). Cette étude longitudinale (1996-1999) s'est avérée essentielle car le milieu choisi était aux étapes initiales de la réingénierie lors de la première entrevue. Les périodes pendant lesquelles les entrevues ont été effectuées ont permis de tracer un portrait réel du vécu des acteurs impliqués dans ce changement. La durée des entrevues se situe entre 60 et 90 minutes. Cette stratégie a

permis de colliger des matériaux empiriques dont il convient d'examiner la portée.

Résultats et discussion

Les résultats de cette étude ont été appréciés en trois volets. Dans le premier volet, il convenait, d'après la recension de la littérature scientifique et celle de l'institution financière, de faire une mise en parallèle des résultats afin de vérifier si l'entreprise ciblée a conduit sa réingénierie de la manière préconisée par les auteurs. Le deuxième volet reposait sur l'analyse de contenu des entrevues afin de dégager les effets de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale et économique de l'entreprise. Cette analyse s'est dessinée à partir d'indicateurs ciblés en relation avec certaines dimensions telles que les changements technologiques, les changements organisationnels et les changements institutionnels et les avantages associés à la démarche de réingénierie¹⁴. Le troisième volet est basé sur l'étude des états financiers et les rapports internes et visait à analyser l'efficacité économique de l'entreprise.

Les matériaux empiriques suggèrent que la réingénierie des processus d'affaires au sein de l'entreprise étudiée a été implantée suivant une méthodologie bien définie. La direction a en effet suivi un ensemble de principes et une série d'étapes en vue d'opérationnaliser les changements organisationnels et technologiques. La mise en place des changements requis a cependant pris plus de temps que prévu. Tandis que les experts estiment que la durée nécessaire se situe entre 12 et 24 mois, le projet semble s'éterniser et ne pourra être mené à terme qu'après une période de 7 ans. La complexité des changements et leur implantation ont des répercussions au niveau du climat organisationnel. Les informations recueillies à l'aide des entrevues indiquent que les employés ont été craintifs et anxieux dès le début des réformes et des coupures de postes envisagées.

L'expérience a également été appuyée par l'utilisation de nouvelles technologies spécifiques au secteur financier. À cet effet, on peut citer : le cycle local ; la plate-forme technologique (Lotus Notes) qui assure le lien avec la Confédération et qui permet l'utilisation du courrier électronique et d'un agenda ; le livrable OMA (Opération en mode assisté) conçu pour faire des services *conseil* à la convenance (au comptoir) ; l'application « Offre », outil utilisé pour aider au virage axé sur la *vente* de produits et services.

La direction a en effet suivi un ensemble de principes et une série d'étapes en vue d'opérationnaliser les changements organisationnels et technologiques. La mise en place des changements requis a cependant pris plus de temps que prévu.

Dès le départ, les employés ont manifesté un scepticisme à l'égard des effets pervers associés aux outils informatiques en terme de simplification, de déqualification du travail et d'insécurité d'emploi. Les commentaires recueillis lors des entrevues soulèvent l'inquiétude vécue face à ces changements technologiques. L'arrivée massive des technologies, la formation, l'appropriation des changements ont été des facteurs stressants pour tous les acteurs de cette organisation. La rapidité avec laquelle les employés devaient composer provoquait des contraintes d'adaptation avec la nouvelle technologie amenant un essoufflement des acteurs concernés. De plus, certains apprentissages reliés à la mise en place de processus ne se sont jamais concrétisés et ce, faute de temps. Bien que leur travail s'en trouve simplifié à certains égards, il convient de souligner l'inquiétude relative aux pertes d'emploi associées à l'utilisation d'outils informatisés.

Au niveau de l'organisation du travail, la RPA a engendré quelques modifications touchant le con-

tenu des postes et les responsabilités des employés. Les réformes implantées ont en effet débouché sur l'ajout de tâches nouvelles dans les fonctions quotidiennes. La redéfinition des emplois s'oriente autour des processus et non plus des tâches. L'employé est appelé à assumer des rôles moins répétitifs. Ainsi, le rôle de caissier est maintenant changé pour celui d'agent à la convenance. Il devient maintenant un conseiller, qu'on pourrait appeler de premier niveau, étant beaucoup plus opérationnel et transactionnel. Quant aux conseillers de deuxième niveau, ils sont plus spécialisés et plus aptes à répondre à l'ensemble des besoins du client.

Au niveau de l'organisation du travail, la réingénierie des processus a engendré quelques modifications touchant le contenu des postes et les responsabilités des employés. Les réformes implantées ont en effet débouché sur l'ajout de tâches nouvelles dans les fonctions quotidiennes. La redéfinition des emplois s'oriente autour des processus et non plus des tâches.

De plus, la RPA a instauré une relation étroite entre les clients et les employés. Ceux-ci doivent alors adopter une culture orientée vers la vente et l'offre de services, ce qui exige une pro-activité de leur part. L'entreprise a, à cet égard, augmenté le nombre de produits et de services offerts. Également, la réingénierie doit fournir un meilleur service au client avec moins de procédure, une meilleure détection et réponse aux besoins. Ainsi, une meilleure relation d'affaires devrait déboucher sur une meilleure satisfaction de la clientèle. Les changements se sont avérés complexes et vécus difficilement par les acteurs. Plus particulièrement, les employés ne se sentent pas à l'aise et assez préparés à faire de la sollicitation directe auprès des clients. Quoique les outils aient été fournis, la culture vente ne s'est

pas produite au moment requis. Il y a eu une sous-estimation du changement culturel à instaurer.

Vu que la RPA suppose des habiletés différentes, les employés ont dû suivre un programme de formation spécialisée. Celle-ci était axée sur le développement des compétences liées aux stratégies de sollicitation et de vente de produits financiers et à la planification financière personnelle. Pour certains salariés, cette formation est prometteuse car elle offre des possibilités de promotion et d'emploi plus valorisantes. D'autres ont manifesté peu d'enthousiasme compte tenu des contraintes associées à l'obtention d'un certificat de niveau universitaire ou d'un AEC (attestation d'études collégiales).

Sur le plan des relations de travail, la direction et le syndicat ont mis en place quelques stratégies dont « entraînement et remplacement » en vue d'amoinrir les impacts négatifs des coupures de postes. Cependant, les employés considèrent que leur syndicat n'a pas été suffisamment présent et impliqué dans la démarche de réingénierie. D'ailleurs, les entrevues réalisées à la suite du renouvellement de la convention collective indiquent un sentiment d'insatisfaction des employés face à leur syndicat. Selon eux, il est anormal que les pertes d'emploi apparaissent inéluctables. Le renouvellement de la convention

collective n'a été possible qu'après une grève qui a duré environ un mois. En bref, le climat de travail était marqué de tensions réelles. Les dirigeants sont d'ailleurs unanimes à reconnaître l'ampleur de la situation : insécurité, stress et insatisfaction sont à l'origine d'une augmentation substantielle des maladies professionnelles.

Sur le plan de la performance, la réingénierie des processus d'affaires a permis des changements positifs à plusieurs niveaux : 1) la fidélisation des clients ; 2) l'élargissement du portefeuille de produits et services ; 3) les économies de postes (moins de personnel) ; 4) l'usage accru des guichets automatiques ; 5) l'augmentation du volume d'affaires.

Il convient cependant de spécifier que les résultats touchant d'autres aspects de l'efficacité ne sont pas aussi éloquentes. Ainsi, le niveau de productivité – portion de frais engagés pour produire chaque dollar de revenu – n'a pas évolué dans le sens souhaité. Également, le niveau de profitabilité exprimé par les coûts d'exploitation ne s'est pas amélioré de façon notable. En bref, comme l'indique le tableau 3, la réingénierie engendre des effets dont l'ampleur n'est pas tout à fait déterminée. Les résultats de cette étude ne se prêtent donc pas à des généralisations. Il serait alors intéressant de faire d'autres cas pour comparer nos résultats entre différentes caisses.

Tableau 3. Dimensions, indicateurs et évaluation

Dimensions	Indicateurs	Évaluation
Changements technologiques	Nombre de technologies utilisées Heures de formation Suivi de la formation Appropriation de la formation	+ + / - - -
Changements organisationnels	Organisation du travail Nombre de postes Contenu du travail Climat de travail	+ - + -
Gains d'efficacité	Organisationnels Technologiques Économiques	+ + + / -

Sur le plan de la performance, la réingénierie des processus d'affaires a permis des changements positifs à plusieurs niveaux : 1) la fidélisation des clients ; 2) l'élargissement du portefeuille de produits et services ; 3) les économies de postes (moins de personnel) ; 4) l'usage accru des guichets automatiques ; 5) l'augmentation du volume d'affaires.

Conclusion

La présente recherche indique que la RPA est une démarche d'innovation très complexe et difficile à implanter à très court terme. Elle pourrait être à l'origine de gains d'efficacité durables là où des facteurs particuliers seraient favorables. Dans le cas étudié, où une structure à trois paliers décisionnels autonomes (confédération, fédération, caisse) était présente, les difficultés sont devenues énormes à surmonter. De plus, l'ampleur et la vitesse d'implantation des changements technologiques ont également contribué à épuiser les ressources en place. Les exigences d'apprentissage et de formation se sont traduites par des périodes de stress et de démotivation et ont créé un impact sur le travail des employés. L'entreprise, dans l'ensemble, ne réussit pas à ce jour à récupérer ses bénéfices malgré l'apport des technologies de l'information et les coupures de postes annoncées et effectives. Enfin, la réingénierie des processus a permis l'atteinte d'une flexibilité accrue, tant recherchée par les organisations d'aujourd'hui. Elle a favorisé également l'apprentissage de connaissances, tant théoriques que pratiques, et un accroissement de l'autonomie. Par contre, c'est dans un climat d'instabilité et d'inquiétude que s'inscrit ce changement. ■

La présente recherche indique que la RPA est une démarche d'innovation très complexe et difficile à implanter à très court terme. Elle pourrait être à l'origine de gains d'efficacité durables là où des facteurs particuliers seraient favorables. Dans le cas étudié, où une structure à trois paliers décisionnels autonomes (confédération, fédération, caisse) était présente, les difficultés sont devenues énormes à surmonter.

Notes et références

- 1 MEDDEB, B. (1996), « Vers une organisation post-fordienne du travail : analyse théorique et empirique des avantages économiques de la flexibilité », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 2, n° 4, p. 45-60.
- 2 MEDDEB, B. (1999), « Les nouvelles pratiques de gestion dans l'entreprise de demain », Texte présenté au Congrès de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, *L'administrateur de l'an 2000*, mai, Chicoutimi.
- 3 AUBERT, B. (1997), *Les technologies de l'information et l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- 4 GÉLINIER, O. (1994), « Reengineering ou reconception de l'entreprise », *Revue Qualité en mouvement*, avril-mai, vol. 16, p. 42-47.
- 5 HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993), *Le reengineering*, Paris, Dunod.
- 6 FERRAND, D. et A. DE CARUFEL (1994), *Qualité totale ou reengineering : Document de réflexion*, Document de travail 94-49, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa.
- 7 ALLIE, L.B. et B. LEPROHON (1995), « La réingénierie des processus de travail : un élément clé d'une démarche qualité totale », *Qualité totale*, automne, p. 7-9 ; BRUNET, S. et H. GARDIN (1995), *Pratiques du reengineering : redessine-moi l'entreprise*, Paris, ESF éditeur.

-
- 8 BRILMAN, J. (1998), *Les meilleures pratiques du management*, Paris, Éditions d'Organisation ; BERNIER, C., A. PINSONNEAULT, S. RIVARD et H. BLOUIN (1995), « La réingénierie : un processus à gérer », *Revue Gestion*, juin, p. 44-55.
- 9 Un tableau complet peut être consulté dans PLOURDE, L. (1999), *La dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus chez Desjardins : Le cas de la caisse populaire de Mistassini*. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, décembre.
- 10 BAREIL, C. (1998), « Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition », *Changement organisationnel*, Tome 1, A. Rondeau, dir., Canada, Presses Inter Université, p. 59-68 ; SHAPIRO, E. (1996), *Surf managérial*, Paris, First ; HAULET, D. et R. PATESSON (1998), « Technologies de l'information, changements drastiques (Business Process Reengineering) et dimension humaine », dans Bruno Fabi et Robert Lescarbeau (dir.), *Réorganisation du travail*, Canada, Presses Inter Université, Tome 2, p. 177-189.
- 11 BERNIER, C. (1997), « À nouveau travail, compétences nouvelles : quel modèle de qualification/formation? », Texte présenté au colloque *Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : de la recherche à l'innovation*, Québec, Université Laval, 18-20 septembre.
- 12 BAREIL, C. (1998), « Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition », *Changement organisationnel*, Tome 1. A. Rondeau, dir., Canada, Presses Inter Université, p. 59-68.
- 13 BERGERON, F. et M. LIMAYEM (1996), « Coûts et bénéfices du projet », dans CEFRIO : *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*, Rapport final du projet CER, Document B-29, p. 84-112.
- 14 PLOURDE, L. (1999), *op.cit.*, note 9.

Nouveautés

Ces nouveautés font partie de la collection
« Entreprendre » qui regroupe plus de 150 livres,
guides de gestion, cassettes et logiciels.

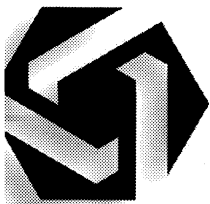


Démarrer et gérer une entreprise coopérative Conseil de la coopération du Québec
Véritable trousse de démarrage d'une entreprise coopérative !
Ce livre traite des principes de la coopération, de l'aspect novateur de cette formule, de son potentiel et des particularités reliées à sa gestion.

Réaliser son projet d'entreprise (2^e édition) Louis Jacques Filion
L'ouvrage le plus complet qui soit en matière de démarrage d'entreprise ! Vous voulez mieux connaître les différentes étapes du démarrage d'une entreprise? Vous recherchez une démarche simple, progressive et agrémentée d'une foule de conseils pratiques en vue de lancer la vôtre? Dans cette 2^e édition vous trouverez tout ce qu'il vous faut !

Marketing gagnant (2^e édition) Marc Chiasson
L'outil par excellence pour des stratégies marketing gagnantes !
Une foule de moyens efficaces pour viser juste et pour rejoindre votre clientèle cible dans le contexte des années 2000.

Le management d'événement Jacques Renaud
Découvrez les multiples facettes du monde merveilleux de l'événement ! Ce guide d'interventions stratégiques présente des outils pratiques basés sur des expériences vécues en matière de conception, de planification et de réalisation d'événement.



LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE *l'entrepreneurship*

Pour commander et pour recevoir notre catalogue
gratuit : (418) 646-5400 ou 1-800-661-2160

www.entrepreneurship.qc.ca

Claude Paquette

L'AVENTURE UNIQUE D'UN RÉSEAU DE BÂTISSEURS

L'expérience du Groupement
des chefs d'entreprise du Québec

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

Pierre-André Julien

L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC

Pour une révolution tranquille
entrepreneuriale
1980-2005

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

Jean Grandmaison

LES PIONNIERS DE L'ENTREPRENEURSHIP BEAUCERON

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

Le coaching d'une équipe de travail

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

L'aventure unique d'un réseau de bâtisseurs Claude Paquette

Découvrez l'expérience du Groupement des chefs d'entreprise du Québec !

Une aventure étonnante et unique, parfois troublante mais surtout rafraîchissante dans un monde où les seules valeurs communes apparentes sont les valeurs économiques. L'entraide et le partage des compétences sont un gage de réussite !

L'entrepreneuriat au Québec Pierre-André Julien

Pour une révolution tranquille entrepreneuriale ! L'entrepreneuriat au Québec a joué et joue encore un rôle majeur dans notre économie. Ce livre présente un bilan de cette dynamique, l'évolution de l'entrepreneuriat et les défis menant à une révolution entrepreneuriale.

Les pionniers de l'entrepreneurship beauceron Jean Grandmaison

Cet ouvrage vous invite à remonter dans le temps pour découvrir les premiers entrepreneurs, ces pionniers qui, à leur façon, ont créé le « moule entrepreneurial beauceron ». Par leur entêtement, leur façon de faire et leur implication, ces bâtisseurs ont depuis inspiré et servi de modèles à plusieurs entrepreneurs. Ils ont transmis un héritage précieux : le goût de réaliser ses rêves.

Le coaching d'une équipe de travail Muriel Drolet

Pour tous les gestionnaires qui ont à cœur de développer des équipes gagnantes !

Des stratégies concrètes, réalistes et applicables au quotidien ainsi qu'une foule d'exercices et de questionnaires pertinents permettront au coach de cheminer dans sa démarche.



**Centre d'Entrepreneuriat et d'Essaimage
Université du Québec à Chicoutimi**

MISSION

Promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises
auprès de toute la communauté universitaire.

Promouvoir et soutenir les activités de développement entrepreneuriales
au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

LES QUATRE AXES D'INTERVENTION

- ➔ **Promotion et sensibilisation à l'entrepreneurship.**
Midi-conférences, concours idée d'affaires, kiosques d'information sur l'entrepreneurship, ...
- ➔ **Formation et encadrement en création et démarrage d'entreprises.**
Atelier sur le plan d'affaires, concours création et démarrage d'entreprises, services de gestion conseils, ...
- ➔ **Développer des activités de recherche et d'intervention pratiques.**
Bourse de recherche et d'intervention en entrepreneurship, bourse de recherche en entrepreneurship, bourse d'intervention en entrepreneurship, ...
- ➔ **Stages internationaux**



Développement
économique Canada

Canada Économique
Development

Canada



**Université
du Québec
à Chicoutimi**



La Fondation de
l'Université du Québec à Chicoutimi



FONDATION DE
l'entrepreneurship

**Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi**

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Qc) G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011 (5308) Télécopieur : (418) 545-5012

cee-uqac@uqac.quebec.ca

<http://www.uqac.quebec.ca/~ceeuqac>

Nouvelles de la fondation de l'entrepreneurship

Mentorat 2000 : L'audace d'entreprendre

Tel que promis, la Fondation de l'entrepreneurship a célébré avec éclat son 20^e anniversaire. En effet, le 17^e colloque annuel de la Fondation, *Mentorat 2000*, qui a eu lieu les 3, 4 et 5 février 2000, a permis de démontrer la nécessité du parrainage pour les jeunes entreprises de la relève et un réel intérêt des gens d'affaires expérimentés pour supporter leur croissance.

Sous le thème « L'audace d'entreprendre », *Mentorat 2000* a réuni plus de 1000 gens d'affaires dont 250 jeunes entrepreneurs, hommes et femmes de différentes régions du Québec. Le succès de l'événement laisse présager un autre rendez-vous majeur pour *Mentorat 2001*.

Les Nouvelles de la Fondation présentent dans ce numéro le discours d'ouverture de M. Jean-Claude Scraire, la synthèse de M. Jean-Paul Gagné ainsi que le Mémoire de la relève entrepreneuriale du dernier colloque tenu en février dernier.

Allocution d'ouverture de M. Jean-Claude Scraire, président du conseil d'administration et directeur général de la Caisse de dépôt et placement du Québec et président du conseil d'administration de la Fondation de l'entrepreneurship

Soyez les bienvenus à cette édition toute spéciale du colloque annuel de la Fondation de l'entrepreneurship.

Maintenant que nous sommes bel et bien arrivés dans ce que l'on appelait le futur... il n'y a pas si longtemps, eh bien ! nous allons encore parler d'avenir, peut-être même plus encore que lors des derniers colloques. Bien sûr, il nous faut tous un peu repenser le futur pour nos entreprises, en termes, par exemple, de concurrence et de marchés.

Mais nous devons tout autant repenser nos entreprises, sous un angle, je dirais moins technique, sous un angle qui touche notre relation personnelle avec l'entreprise qu'on a créée, avec les gens qui y travaillent et avec des dirigeants d'autres entreprises.

En effet, si vous êtes en affaires depuis plusieurs années, il vous faut peut-être commencer à préparer votre relève et si vous avez une jeune entreprise, il faut peut-être songer à vous développer en profitant des conseils de parrains ou de mentors.

Ce sont deux concepts qui ont toujours existé en affaires, mais qui, je crois, n'ont jamais été aussi nécessaires qu'aujourd'hui.

Le titre *Mentorat 2000*, le thème « L'audace d'entreprendre » et les contenus du grand rassemble-

ment auquel nous prenons part sont donc des plus appropriés. Comme toujours, ce sera l'occasion de tisser des liens, mais ce sera surtout le début d'une saine période de réflexion qui devra, bien entendu, être suivie d'actions concrètes. À cet égard, je vous fais entièrement confiance.

Je crois, comme certains penseurs américains d'ailleurs, que les organisations gagnantes du 21^e siècle seront celles qui se transformeront en quelque chose qui ressemble à un véhicule tout terrain, donc robuste et très maniable. C'est-à-dire des organisations qui confrontent le statu quo, en créant elles-mêmes les courbes, en ouvrant de nouvelles pistes, en impliquant un riche mélange de compétences internes et externes par le biais de réseaux, de partenariats et de la formation.

C'est donc la preuve que notre meilleur atout, c'est encore et toujours le capital humain, ce qui nous ramène aux concepts de la relève et du mentorat, conséquemment au transfert de connaissances entre les générations d'entrepreneurs.

Vous allez voir qu'il sera relativement facile de faire avancer vos véhicules tout terrain puisque vous avez déjà le meilleur carburant : la constante et évidente volonté d'exceller qui se manifeste, entre autres bien sûr, par votre présence ici aujourd'hui.

Les organisations gagnantes du 21^e siècle seront celles qui se transformeront en quelque chose qui ressemble à un véhicule tout terrain, donc robuste et très maniable. C'est-à-dire des organisations qui confrontent le statu quo, en créant elles-mêmes les courbes, en ouvrant de nouvelles pistes, en impliquant un riche mélange de compétences internes et externes par le biais de réseaux, de partenariats et de la formation.

Notre meilleur atout, c'est encore et toujours le capital humain, ce qui nous ramène aux concepts de la relève et du mentorat, conséquemment au transfert de connaissances entre les générations d'entrepreneurs.

Le colloque

La Fondation de l'entrepreneurship célèbre donc avec éclat son 20^e anniversaire en réunissant plus de 1000 participants, dont 250 jeunes hommes et femmes d'affaires, en provenance de toutes les régions du Québec.

Outre la participation de personnalités bien en vue de la communauté d'affaires québécoise, il convient de souligner que *Mentorat 2000* constitue le premier événement d'une telle importance axé sur le maillage entre les leaders des grandes entreprises et les jeunes entrepreneurs ou les leaders de jeunes entreprises.

Je veux maintenant mettre de l'avant, brièvement, certains faits incontournables qui illustrent ce à quoi nous sommes confrontés et ce à quoi nous devons réfléchir au cours de ce colloque.

D'abord les faits

Dans l'ensemble, la situation des entreprises québécoises est la suivante : pour une centaine d'entreprises manufacturières créées chaque année, seulement la moitié sont encore en opération après 3 ans, et un plus du tiers, après 5 ans.

Voilà pourquoi j'ai accepté la présidence de la Fondation de l'entrepreneurship dont les objectifs sont semblables à ceux de la Caisse de dépôt et placement du Québec, lorsqu'il s'agit de favoriser la survie des entreprises.

La mort d'une entreprise est presque toujours due à une lacune de gestion chez des dirigeants qui sont parfois mal préparés, mais surtout malheureusement vite dépassés par les crises et les défis auxquels l'entreprise doit faire face.

Dans l'ensemble, la situation des entreprises québécoises est la suivante : pour une centaine d'entreprises manufacturières créées chaque année, seulement la moitié sont encore en opération après 3 ans, et un plus du tiers, après 5 ans.

Parmi les crises potentielles, et je ne parle pas ici de la nouvelle entreprise mais de celle qui est « mature », il y a évidemment la problématique du transfert des entreprises familiales. Voici quelques données à cet égard :

- plus de 90 % des entreprises sont de propriété familiale ;
- 8 patrons sur 10 prendront leur retraite au cours des 15 prochaines années ;
- 70 % des entreprises ne survivent pas jusqu'à la 2^e génération et 90 % jusqu'à la 3^e génération.

Cela signifie qu'à chaque jour, on risque de perdre des bijoux de notre patrimoine industriel et commercial. Il faut donc penser et agir, dès maintenant.

À cet effet, la firme Samson, Bélair, Deloitte, Touche a réalisé en 1999 une étude sur les entreprises familiales. Les faits saillants de cette étude sont les suivants :

- les deux tiers des entreprises n'ont pas encore établi de processus pour la sélection d'un successeur ;

- contrairement à leurs homologues américains, qui considèrent généralement leur entreprise comme un héritage à transmettre aux générations futures et qui ont l'intention de la conserver dans la famille, la plupart des propriétaires canadiens d'entreprises familiales semblent s'intéresser davantage à la manière dont l'entreprise pourra leur profiter ;
- ils considèrent la production de la richesse comme le principal rôle de l'entreprise ;
- conserver l'entreprise dans la famille est pour eux un objectif de moindre importance ;
- la plupart des entreprises familiales sont fortement dépendantes de leur haute direction ; le contrôle est centralisé ; de nombreuses entreprises familiales se retrouvent donc vulnérables en cas d'invalidité ou de décès.
- enfin, un fait intéressant à noter est que le tiers des entreprises familiales comptent parmi les membres de leur conseil des personnes qui ne font pas partie de la famille ; dans ces cas, la majorité ont jugé la contribution de leur conseil comme étant supérieure à la moyenne.

Contrairement à leurs homologues américains, qui considèrent généralement leur entreprise comme un héritage à transmettre aux générations futures et qui ont l'intention de la conserver dans la famille, la plupart des propriétaires canadiens d'entreprises familiales semblent s'intéresser davantage à la manière dont l'entreprise pourra leur profiter.

La planification de la relève

Devant tout cela, il apparaît très clairement que les leaders sont responsables du leadership futur.

Ils doivent identifier et développer les futurs leaders.

Il y a peu de dossiers qui devraient être aussi importants actuellement pour les compagnies, leurs investisseurs et leurs employés, que celui de déterminer qui gèrera l'entreprise dans le futur. Dans certains cas, ce sera un membre de la famille, dans d'autres, non.

Au cours de ce colloque, divers témoignages vous éclaireront sans doute sur cette question. On verra d'ailleurs à quel point la formation en entrepreneurship devient de plus en plus essentielle. J'ajouterais à cela l'importance d'offrir à nos entrepreneurs une fiscalité concurrentielle, afin d'éviter qu'ils ne s'exilent dans des pays au climat plus clément à cet égard.

Le mentorat

Pour les nouvelles entreprises, le problème se pose autrement : souvent, elles ne peuvent compter sur des prédécesseurs aguerris pour les guider, les conseiller, leur ouvrir des portes, leur faire passer des tests avant de se présenter chez d'éventuels partenaires, par exemple.

C'est là que le parrainage et le mentorat prennent tout leur sens. L'entrepreneur doit conserver sa vision, et le parrain ou mentor doit devenir un guide de gestion.

On peut définir le mentorat comme l'art discret du leadership et de l'encouragement : bien qu'invisible parfois, il s'agit d'une influence et d'une énergie positives.

L'esprit de mentorat est un pouvoir productif qui donne du courage, qui se développe en nous et qui fait se réaliser ce qu'il y a de meilleur en nous.

Quant au mentor, c'est quelqu'un en qui on peut avoir confiance et qui fait confiance. Il encourage le développement du leadership personnel plutôt

que le calque ou la dépendance par rapport à un modèle de leadership existant. Un mentor arrive parfois au hasard des rencontres sociales ou professionnelles. Mais on peut aussi partir à sa recherche, être proactif.

On peut définir le mentorat comme l'art discret du leadership et de l'encouragement : bien qu'invisible parfois, il s'agit d'une influence et d'une énergie positives.

Et je sais que peu de grand leaders, de gens d'affaires expérimentés, refuseraient d'appuyer une jeune entreprise et de nouveaux entrepreneurs.

L'événement qui nous réunit aujourd'hui veut justement vous encourager à rechercher et à découvrir des affinités, sur vos visions, vos façons de faire, ainsi que des pistes d'amélioration et des moyens de transmettre toute cette richesse, de même qu'à encourager les mentors potentiels à dire oui.

Quant au mentor, c'est quelqu'un en qui on peut avoir confiance et qui fait confiance. Il encourage le développement du leadership personnel plutôt que le calque ou la dépendance par rapport à un modèle de leadership existant.

Nous sommes tous capables d'être, non pas des réponses toutes faites, mais des sources de réponses individualisées.

La Caisse et la Fondation : parrainage, incubateurs, relève

Je signale au passage que la Caisse de dépôt et placement du Québec ne fait pas que des discours.

Elle passe à l'action. Ainsi, elle a une entente de partenariat avec la Fondation de l'entrepreneurship et son Programme pour l'appui et le suivi des entrepreneurs. La Caisse offre également un programme de financement aux entreprises parrainées. De plus, 12 incubateurs d'entreprises sont reconnus par la Caisse.

Et nous sommes en train de lancer un tout nouveau programme destiné à favoriser le transfert des entreprises familiales ou le rachat de ces entreprises par les cadres.

Conclusion

De la même façon, je veux souligner que pour la

Fondation de l'entrepreneurship, le parrainage et le mentorat ne constituent pas uniquement de très bons thèmes pour un colloque. Au contraire, elle en fait sa priorité très concrète pour les 3 prochaines années.

Je terminerai en adressant dès maintenant mes sincères félicitations à toute l'équipe d'organisation de ce colloque. On peut déjà voir que le travail accompli est titanesque, tant en quantité qu'en qualité.

C'est un colloque à l'image de nos leaders et de nos jeunes entrepreneurs : à la fois imposant et plein d'effervescence. ■

Synthèse de *Mentorat 2000 : L'audace d'entreprendre* présentée par Jean-Paul Gagné, éditeur et rédacteur en chef, Journal Les Affaires

On m'a demandé de faire la synthèse de ce colloque sur l'entrepreneurship. J'ai accepté avec enthousiasme à cause de l'admiration que j'ai pour le travail de la Fondation de l'entrepreneurship et de l'important groupe d'entrepreneurs, de futurs entrepreneurs et d'intervenants en développement économique rassemblés dans cette salle. Réussir à rassembler quelque 1000 personnes pour une journée et demie de travail sur l'entrepreneurship, c'est un exploit, mais c'est aussi une preuve de l'intérêt certain que vous démontrez pour le développement de nouveaux entrepreneurs et le succès de leurs entreprises.

C'est toutefois un défi assez important de réaliser cette synthèse puisque je ne pouvais être partout à la fois et qu'il y avait de nombreuses activités en même temps. Il y avait d'abord, le Salon Expo-Relève où plusieurs jeunes entrepreneurs exposaient leurs produits et services, plusieurs conférences et surtout 7 ateliers et 7 agoras qui se tenaient en même temps. J'ai pu heureusement compter sur l'aide d'étudiants rapporteurs

présents dans ces ateliers et agoras et qui m'ont fait des comptes rendus.

C'est donc une synthèse de tout cela que je vous présente : des observations personnelles, des idées que j'ai retenues, des messages que j'ai captés entre les lignes dans les propos de certains intervenants, des réflexions entendues dans les corridors, des observations que m'ont communiquées les rapporteurs et, finalement, certaines préoccupations personnelles sur le développement de l'entreprise au Québec.

Ce qui m'a d'abord sauté aux yeux, c'est l'importance qu'on accorde à l'entrepreneurship au Québec. C'est l'encadrement, l'abondance de structures d'aide et d'assistance de toutes sortes qui existent à la fois au sein du gouvernement directement, dans le secteur paragouvernemental et dans le secteur non gouvernemental. J'ai été également impressionné par l'enthousiasme et l'intérêt des différents intervenants pour le développement de l'entrepreneurship et la création d'entreprises. On a lancé ici hier près de dix livres sur différents aspects de l'entrepreneurship, ce qui porte à près de 80 le nombre de titres de la collection de la Fondation, dont plusieurs ont fait

l'objet de plus d'une édition. C'est impressionnant et je puis vous dire que nous sommes très heureux au Groupe Transcontinental d'être associés à cette édition.

Ce qui m'a d'abord sauté aux yeux, c'est l'importance qu'on accorde à l'entrepreneurship au Québec. C'est l'encadrement, l'abondance de structures d'aide et d'assistance de toutes sortes qui existent à la fois au sein du gouvernement directement, dans le secteur paragouvernemental et dans le secteur non gouvernemental.

On parle beaucoup d'entrepreneurship. On fait des émissions de télévision sur le sujet. On a plusieurs publications d'affaires qui en parlent régulièrement et qui présentent des profils d'entrepreneurs et des profils d'entreprises et qui offrent maintes rubriques pouvant intéresser les entrepreneurs.

On nous a aussi présenté des modèles extraordinaires : Bernard Lemaire de Cascades que nous avons entendu hier matin, Charles Sirois de Télésystème, qui s'est adressé à nous hier midi, Placide Poulin de Maax, Claude Lessard de Cossette, Denise Verreault du Groupe maritime Verreault, Evelyne Biron du Laboratoire médical Biron, Henry Brunelle des Bains Ultra, qui ont témoigné de leurs expériences dans des ateliers et des agoras.

Dans quelques minutes, vous entendrez François Jean Coutu, qui est un bel exemple de relève familiale, comme Claude Chagnon chez Vidéotron, Louis Audet chez Cogeco, qui dirigent aujourd'hui l'entreprise fondée par leur père.

Tous ces entrepreneurs et entrepreneures sont des personnes de qualité, qui sont des modèles de

réussite et qui ont tout pour inspirer la relève et pour susciter l'émergence de plus d'entrepreneurs. Ce sont des gens enthousiastes, simples, accessibles, qui sont animés par une confiance inébranlable et un désir de construire. Ce sont des créateurs et des bâtisseurs.

Manifestement, on aime beaucoup les entrepreneurs au Québec. On veut qu'ils réussissent et on les admire. Et pourtant, ils ne sont pas assez nombreux. On veut aussi qu'il y en ait plus.

Malheureusement, il y a aussi des déceptions : l'une d'entre elles est le taux élevé de mortalité de nos entreprises. M. Scraire en a parlé hier matin. Malgré toute l'aide disponible pour les entrepreneurs, le taux d'échec ne semble pas baisser significativement et la transmission d'entreprises entre les générations semble toujours difficile. C'est très préoccupant. Il ne faut donc pas capituler. Il faut continuer d'aider, d'appuyer, de guider les jeunes entrepreneurs, surtout dans les premières années. Il y a plus d'incubateurs et la plupart ont beaucoup de succès. Il y a plus d'institutions financières et de sociétés de capital de risque qui encadrent les entreprises qu'elles financent.

Le colloque a aussi fait ressortir un besoin de mentorat qui ne semble pas pleinement satisfait, malgré le travail accompli par les centres d'aide, les incubateurs, le Réseau des femmes d'affaires du Québec et bien d'autres organismes.

Je sais que c'est aussi une préoccupation importante de la Fondation de l'entrepreneurship, qui se propose d'accroître ses efforts pour faire la promotion du mentorat.

Il manque de ressources de parrainage, des ressources pour le structurer, pour l'organiser, pour le promouvoir. Il ne manque probablement pas de volonté, ni de parrains en puissance parce qu'il y a au Québec une grande volonté d'aider. Pierre Cléroux de la Fédération canadienne de

l'entreprise indépendante a offert sa collaboration. Il faut en profiter. Toutefois, le jeune entrepreneur ne doit pas s'y aventurer tête première comme on l'a dit dans un atelier. Le mentorat exige des affinités entre le parrain et le parrainé. Bien sûr, il faut aussi que les rapports entre les deux personnes soient basés sur la confiance et que le parrain n'utilise pas cette relation à son avantage.

Il manque de ressources de parrainage, des ressources pour le structurer, pour l'organiser, pour le promouvoir. Il ne manque probablement pas de volonté, ni de parrains en puissance parce qu'il y a au Québec une grande volonté d'aider.

M. Marcel Lafrance, qui a été dirigeant d'entreprises et qui siège toujours au conseil de la Fondation de l'entrepreneurship, en a parlé longuement en atelier. Je voudrais rappeler quelques éléments de son intervention parce qu'il y a dans la salle beaucoup de jeunes entrepreneurs, des entrepreneurs en puissance et des entrepreneurs établis et des gestionnaires qui n'ont peut-être pas entendus les propos de M. Lafrance.

Voici ce que disait notamment l'ex-président du conseil de la Fondation : un parrain a des acquis. Il est un gagnant. Il sait gérer son temps pour être disponible. Il sait écouter. Il sait questionner. Il sait supporter. Il a le goût du risque. Il est motivé. Il est un agent de transition.

Par ailleurs, le mentor ne doit pas oublier qu'il n'est pas l'entrepreneur, qu'il n'est pas le gestionnaire, qu'il n'est pas le décideur, qu'il n'est pas un consultant professionnel, qu'il n'est pas le porte-parole de l'entreprise, qu'il n'est pas un employé, qu'il n'est pas un investisseur.

Donc, oui à plus de mentorat, mais à un parrainage bien fait, qui évite les conflits d'intérêts, qui va bénéficier à celui qui en a besoin, le jeune entrepreneur.

Un parrain a des acquis. Il est un gagnant. Il sait gérer son temps pour être disponible. Il sait écouter. Il sait questionner. Il sait supporter. Il a le goût du risque. Il est motivé. Il est un agent de transition.

Une autre déception est le taux de création d'entreprises au Québec, qui est très insuffisant. Alors qu'au début des années 1980, le Québec était, je crois, la championne de la création d'entreprises parmi les provinces canadiennes sur une base per capita, elle serait aujourd'hui dépassée par la majorité des provinces et même par plusieurs petites provinces sur une base per capita.

Peut-être, crée-t-on plus d'entreprises dans les secteurs de la nouvelle économie toute proportion gardée? La nouvelle économie se prête bien à la créativité des Québécois et il ne fait aucun doute que le taux de création d'emplois dans le multimédia, les logiciels et les technologies de l'information est intéressant. Cela dit, le Québec a besoin d'entrepreneurs dans tous les secteurs de l'économie, parce que chaque fois qu'une entreprise naît, ce sont des emplois qui se créent, ce sont des revenus additionnels, ce sont des taxes et des impôts additionnels. Il faut donc prendre tout ce qui passe et créer le climat qui va permettre à tous les entrepreneurs en puissance de créer leur entreprise.

Globalement, il reste que nous n'avons pas assez d'entrepreneurs et d'autres provinces font mieux que nous. Comment cela se fait-il? C'est une question extrêmement préoccupante.

Il est certainement hasardeux d'avancer des raisons, mais je vais tout de même avancer quelques hypothèses d'explication.

La nouvelle économie se prête bien à la créativité des Québécois et il ne fait aucun doute que le taux de création d'emplois dans le multimédia, les logiciels et les technologies de l'information est intéressant. Cela dit, le Québec a besoin d'entrepreneurs dans tous les secteurs de l'économie, parce que chaque fois qu'une entreprise naît, ce sont des emplois qui se créent, ce sont des revenus additionnels, ce sont des taxes et des impôts additionnels. Il faut donc prendre tout ce qui passe et créer le climat qui va permettre à tous les entrepreneurs en puissance de créer leur entreprise.

Selon moi, la première raison est culturelle. Nous avons beaucoup de créativité, mais celle-ci a beaucoup de mal à s'exprimer dans la création d'entreprises. Nous n'avons pas une forte culture de la vente, qui, au surcroît, n'est pas valorisée. Nous n'avons peut-être pas suffisamment le goût du risque, le goût de faire des affaires, le goût du commerce. (Il était intéressant d'entendre Bernard Lemaire nous dire que sa fille et un de ses fils avaient lancé leur entreprise. On sait que des enfants de Laurent Beaudoin ont aussi lancé leur entreprise. Sans doute que le climat familial a une influence.)

Nous avons une culture sociétale qui repose beaucoup sur l'État protecteur, sur la sécurité d'emploi offerte par l'État, par les grands syndicats, par la réglementation du travail, dont les fameux décrets de conventions collectives, qui freinent l'émergence de nouvelles entreprises dans les secteurs

protégés. C'est de cela dont parlait Bernard Lemaire, quand il donnait l'exemple des boulangeries qui ne peuvent livrer de pain le lundi matin. Il aurait pu donner 25 autres exemples.

Les travailleurs autonomes ont les mêmes griefs : « T'as le temps de voir mourir ton entreprise avant de recevoir les conseils que tu as demandés », disait un travailleur autonome dans un atelier. On est même allés jusqu'à se demander dans un atelier s'il n'y avait pas trop d'intervenants, d'organismes, ce qui allonge le temps de traitement des dossiers. Les intervenants ne se concertent pas assez. Le secteur public n'a pas encore fait son virage client. On a parfois l'impression que les fonctionnaires, qu'on appelle aussi les serviteurs de l'État, servent justement davantage les intérêts de l'État que ceux des clients, les contribuables.

Nous avons beaucoup de créativité, mais celle-ci a beaucoup de mal à s'exprimer dans la création d'entreprises. Nous n'avons pas une forte culture de la vente, qui, au surcroît, n'est pas valorisée. Nous n'avons peut-être pas suffisamment le goût du risque, le goût de faire des affaires, le goût du commerce. (Il était intéressant d'entendre Bernard Lemaire nous dire que sa fille et un de ses fils avaient lancé leur entreprise. On sait que des enfants de Laurent Beaudoin ont aussi lancé leur entreprise. Sans doute que le climat familial a une influence.)

Nous avons également une réglementation qui est beaucoup trop lourde. Qu'un entrepreneur ait à attendre des mois avant d'avoir tous ses permis et toutes ses licences pour démarrer son entreprise est inacceptable. Quand on sait que l'argent et le

temps sont les denrées les plus rares pour les entrepreneurs, de tels délais peuvent être fatals à court ou à moyen terme même si l'entreprise parvient à démarrer. Bernard Lemaire a mentionné la nécessité d'avoir un guichet unique pour les entrepreneurs. Ce vœu a aussi été exprimé en atelier.

La création d'un tel guichet va toutefois être difficile à réaliser, car les fonctionnaires découvriront toutes sortes de raisons pour bloquer ce projet. Ils veulent garder le contrôle sur tout ce qu'ils gèrent. Là aussi, il y a un changement de culture à faire, comme l'a si bien décrit, récemment, l'ex-présidente de la Société de développement de la main-d'œuvre, Diane Bellemare, qui n'a pourtant rien d'une économiste néolibérale. Si elle a senti le besoin de déplorer publiquement la non-flexibilité de l'appareil public après avoir travaillé elle-même dans le secteur public et avoir cru que l'État pouvait agir efficacement dans le développement de la main-d'œuvre, c'est certainement parce que sa tolérance ne pouvait plus en prendre.

L'État pourrait ouvrir un volet très favorable à la création de nouvelles entreprises et de coopératives s'il ouvrait la porte à l'impartition. Beaucoup de services gouvernementaux pourraient être distribués par des entreprises privées, par des organisations sans but lucratif, par des coopératives. Même les fonctionnaires pourraient former des entreprises et soumissionner sur des appels d'offres, comme on le fait avec beaucoup de succès à Indianapolis.

Même si la notion de profit semble plutôt bien acceptée maintenant au Québec, on a du mal à accepter que le secteur privé puisse se substituer au secteur public dans quelque domaine que ce soit. Il faudra pourtant s'y faire si l'on veut voir monter notre niveau de vie.

Ce n'est pas sans raison que les États-Unis ont pu descendre leur taux de chômage jusqu'à 4 %, sans créer d'inflation. Les États-Unis n'ont pas notre

réglementation et ils n'ont pas nos taxes non plus. Ils font davantage confiance à leurs entrepreneurs. Ils leur donnent un terrain de jeu autrement plus vaste et donc beaucoup plus favorable à la création d'emploi et de richesse.

L'État pourrait ouvrir un volet très favorable à la création de nouvelles entreprises et de coopératives s'il ouvrait la porte à l'impartition. Beaucoup de services gouvernementaux pourraient être distribués par des entreprises privées, par des organisations sans but lucratif, par des coopératives.

Vous allez me dire que c'est un choix de société. Bien sûr que c'est un choix de société, mais c'est un choix qui coûte très cher en termes d'emploi et de création de richesse. C'est un choix de société, oui, mais je pense que c'est le choix d'une minorité, c'est le choix de groupes de pression puissants, qui prennent en otage la majorité de la population.

Ce n'est pas sans raison que les États-Unis ont pu descendre leur taux de chômage jusqu'à 4 %, sans créer d'inflation. Les États-Unis n'ont pas notre réglementation et ils n'ont pas nos taxes non plus. Ils font davantage confiance à leurs entrepreneurs. Ils leur donnent un terrain de jeu autrement plus vaste et donc beaucoup plus favorable à la création d'emploi et de richesse.

Cela m'amène à dire qu'il faut agir sur trois plans :

- changer la culture, la perception des gens à l'égard du public et du privé. Cesser de voir l'État comme un parapluie, à côté duquel on s'expose à toutes les intempéries et voir le secteur privé comme une opportunité, une occasion de se réaliser. On ne change évidemment pas la culture d'un peuple en un tournemain, mais je ne suis pas certain qu'on ait pris une bonne décision quand on a décidé d'abandonner l'enseignement de l'économie en secondaire V. Ce n'est pas une décision prise dans la bonne direction. Je pense qu'il faudrait réintroduire à l'école des éléments de programmes qui amèneraient les jeunes à assimiler plus de notions économiques et commerciales et à apprivoiser l'entrepreneurship. On peut toujours changer d'idée, comme le disait hier Charles Sirois, et le gouvernement devrait peut-être admettre son erreur et remettre en branle la machine visant à faire marche arrière concernant l'enseignement de l'économie à l'école. Heureusement qu'il y a des initiatives comme les Clubs d'entrepreneurs étudiants au niveau collégial et universitaire et les Jeunes entreprises. On me dit que ce programme des Jeunes entreprises va mieux au Québec qu'en Ontario. C'est tout à l'honneur de la direction québécoise de cet organisme et des bénévoles qui y consacrent de leur temps.
- De plus, il faudrait bien sûr que le gouvernement se résigne à poser des gestes significatifs au plan de la déréglementation de l'impartition. L'article 45 du Code du travail est une calamité puisqu'il empêche toute sous-traitance d'une activité syndiquée.
- Enfin, les gouvernements devraient aussi intervenir au plan fiscal pour aider davantage les jeunes entreprises. Le gouvernement du Québec a déjà posé des gestes en ce sens ces

dernières années et c'est certainement une initiative bénéfique. À l'atelier sur les travailleurs autonomes, on a demandé un statut fiscal pour le travailleur autonome. L'un d'entre eux a déploré avoir passé une demi-journée dans la paperasse du ministère du Revenu pour économiser 200 \$. « Cela n'a pas de sens quand tu es seul et que tu dois aussi gagner ta vie », a-t-il dit.

Il faudrait réintroduire à l'école des éléments de programmes qui amèneraient les jeunes à assimiler plus de notions économiques et commerciales et à apprivoiser l'entrepreneurship.

Le colloque a aussi permis de faire beaucoup de maillage et quelque 400 personnes se sont assurées de participer au déjeuner réseautage de ce matin.

La Fondation de l'entrepreneurship a vu juste en organisant ce colloque puisque celui-ci nous permet de comprendre un peu plus les problèmes de l'entrepreneurship, de montrer des modèles aux jeunes entrepreneurs et d'identifier certaines pistes de solutions.

Ce travail de sensibilisation vient à point, d'autant plus que l'on reconnaît plus facilement aujourd'hui le rôle stratégique et indispensable des entrepreneurs dans la création d'emplois et dans la création de la richesse dont nous avons tant besoin pour se payer les services publics de santé et d'éducation, qui, à défaut de financement privé additionnel, auront grandement besoin de plus de financement public.

Le Québec, et cela est également vrai du Canada entier, a besoin d'un secteur privé plus fort et plus compétitif pour affronter la concurrence mondiale, qui, on le sait tous, est de plus en plus vive. Et, même si l'on sait que l'État a un rôle très

important à jouer pour améliorer la compétitivité du pays, il reste que celui-ci a du mal à prendre les décisions qui devraient être prises, si bien que ce sont les entreprises qui sont sur la ligne de feu et qui doivent se battre en territoire ennemi pour survivre et assurer notre prospérité.

La mondialisation de l'économie a ouvert les marchés, ce qui bénéficie grandement aux consommateurs et ce qui crée des occasions d'affaires pour les entreprises ouvertes sur le monde. En revanche, l'ouverture des marchés oblige nos entreprises à être plus fortes, plus flexibles, plus productives et mieux structurées pour affronter la concurrence.

C'est pourquoi, il ne faut pas hésiter à faire tout ce qui peut être fait pour dynamiser l'entrepreneuriat, pour aider un entrepreneur à lancer son entreprise. Tous les entrepreneurs en puissance ne deviendront pas des Charles Sirois, des Bernard Lemaire, des Laurent Beaudoin, des Rémi Marcoux et des Marcel Dutil, mais il ne faudrait pas faire en sorte qu'un manque d'effort nous prive d'autres entrepreneurs de la même qualité.

Selon moi, les entrepreneurs sont parmi les personnes les plus importantes de notre société, car ils sont les seuls à créer les emplois qui rapportent, les emplois qui permettent à la société de s'enrichir.

La mondialisation de l'économie a ouvert les marchés, ce qui bénéficie grandement aux consommateurs et ce qui crée des occasions d'affaires pour les entreprises ouvertes sur le monde. En revanche, l'ouverture des marchés oblige nos entreprises à être plus fortes, plus flexibles, plus productives et mieux structurées pour affronter la concurrence.

En visitant le salon Expo-Relève, j'ai rencontré de jeunes entrepreneurs qui ont une vision claire de leurs entreprises, qui croient en leur réussite, qui parlent d'exporter, qui caressent des projets d'agrandissement. C'est toujours un grand plaisir de rencontrer cette relève entrepreneuriale, qui me donne toujours une grande bouffée d'oxygène. Cela me redonne confiance dans l'avenir, malgré les défis que nous devons affronter.

Puisqu'il m'appartient, en quelque sorte, de conclure cette matinée, en attendant qu'un conférencier plus prestigieux s'adresse à vous à l'occasion du déjeuner, je me permets, en votre nom, de remercier la Fondation de l'entrepreneur d'avoir organisé cet événement.

La Fondation a fait un travail colossal de sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'éducation au cours des vingt dernières années. Il faut féliciter ses artisans, à commencer bien sûr par M. Paul-Arthur Fortin, qui a su enrôler des milliers d'hommes et de femmes d'affaires, de politiciens et d'intervenants dans son mouvement, et cela continue aujourd'hui sous la direction de M. Germain Desbiens.

Longue vie à la Fondation. ■

En visitant le salon Expo-Relève, j'ai rencontré de jeunes entrepreneurs qui ont une vision claire de leurs entreprises, qui croient en leur réussite, qui parlent d'exporter, qui caressent des projets d'agrandissement. C'est toujours un grand plaisir de rencontrer cette relève entrepreneuriale, qui me donne toujours une grande bouffée d'oxygène. Cela me redonne confiance dans l'avenir, malgré les défis que nous devons affronter.

Trois actions prioritaires pour relever les défis de l'emploi au Québec

Mémoire de la relève entrepreneuriale présenté par La Fondation de l'entrepreneurship au Sommet du Québec et de la jeunesse

La relève entrepreneuriale s'exprime !

Dans le cadre de son 17^e colloque annuel *Mentorat 2000 - L'audace d'entreprendre*, la Fondation de l'entrepreneurship a demandé à quelque 250 jeunes entrepreneurs de valider les résultats d'une vaste étude provinciale menée auprès de douze groupes de discussion. La Fondation avait demandé à ces groupes, composés de jeunes de 18 à 35 ans et présentant un intérêt marqué pour le monde des affaires, d'exposer leurs besoins et leurs attentes en matière de sensibilisation à l'entrepreneurship, de soutien au démarrage d'entreprises et de suivi des nouvelles entreprises. Ce sont les constats et les recommandations de cette étude qui ont été évalués au moyen d'un vote secret par les participants du colloque. Ces constats ont été acheminés au Sommet du Québec et de la jeunesse. Voici donc les besoins que la relève entrepreneuriale a identifiés comme prioritaires pour l'avenir du Québec et de la jeunesse :

• Sensibilisation à l'entrepreneurship

Il est prioritaire de développer le potentiel entrepreneurial.

Parmi les éléments déclencheurs qui incitent à se lancer en affaires, une personne doit d'abord avoir certaines prédispositions, c'est-à-dire des qualités qui la font pencher naturellement vers cette option, avoir vécu des expériences personnelles positives ou négatives, avoir dans son entourage des modèles d'entrepreneurs ou encore avoir été stimulée par différentes sources extérieures telles que les médias, les institutions d'enseignement et les centres d'entrepreneurship.

Devant ces réalités, nous, les jeunes entrepreneurs, croyons qu'il est prioritaire que l'enseigne-

ment supérieur se donne les moyens de développer le potentiel entrepreneurial des personnes, que ce soit par l'ajout systématique d'un cours d'entrepreneurship aux programmes du collégial ou encore par l'implantation de centres d'entrepreneurship dans les cégeps et les universités.

Par ailleurs, nous jugeons très important que les pratiques éducatives stimulent le développement du potentiel entrepreneurial des jeunes, grâce à la réalisation de projets concrets, à la promotion des valeurs entrepreneuriales et à la mise en place d'activités scolaires et parascolaires. Il nous apparaît tout aussi important que les services d'orientation scolaire et professionnelle s'ouvrent davantage à l'entrepreneurship en le présentant comme un choix de carrière valorisant et essentiel à la communauté ou encore, en organisant des débats à l'école et des visites d'entreprises.

Enfin, nous sommes d'avis qu'il est important de réaliser des activités de promotion de la culture entrepreneuriale à l'intention de la population jeune et adulte. Ces activités de promotion pourraient être réalisées par les organismes de développement économique et par l'organisation de concours d'entrepreneurship.

• Soutien au démarrage d'entreprises

Il est primordial que les démarches administratives soient simplifiées... et qu'un véritable guichet unique de service d'aide au démarrage d'entreprises soit mis en place.

En ce qui concerne le soutien au démarrage d'entreprises, les jeunes qui veulent se lancer en affaires doivent souvent se dépêtrer dans une jungle de structures et frapper à plusieurs portes avant de trouver l'aide dont ils ont vraiment besoin. Il en va de même pour la quantité d'information disponible sur le sujet qui est parfois trop dispersée.

Pour ce qui est du plan d'affaires, qui est considéré comme un outil indispensable, il semble que chaque organisme ait ses exigences et ses critères

auxquels l'entrepreneur doit se soumettre. Ce que les jeunes entrepreneurs désirent c'est obtenir les services de personnes (et non d'organismes) disponibles qui sauront les écouter sans les juger, les prendront au sérieux et comprendront leur cas personnel. Enfin, le financement est de toute évidence la principale difficulté pour tout nouvel entrepreneur.

À la lumière de ces constats, nous considérons, en tant que relève entrepreneuriale, qu'il est primordial que les démarches administratives soient simplifiées par l'abandon d'un modèle de plan d'affaires exclusif à chaque banque, à chaque organisme et à chaque ministère concernés et par la diminution de la paperasse administrative dans les programmes d'aide aux nouveaux entrepreneurs. Nous souhaitons la mise sur pied d'un véritable guichet unique pour les services d'aide au démarrage d'entreprises et que soit publié un guide énumérant les services d'aide offerts ainsi que la formation disponible.

Trois actions d'avenir pour relever les défis de l'emploi :

1. Développer le potentiel entrepreneurial à l'école ;
2. Simplifier les démarches administratives ;
3. Implanter le mentorat pour soutenir les jeunes entrepreneurs.

Une autre de nos priorités est que les différentes formes d'aide financière soient mieux adaptées aux besoins des nouveaux entrepreneurs. Pour ce faire, nous recommandons que l'on augmente l'offre des programmes de garantie de prêts bancaires, que l'on crée des cercles de financement (capital de risque) dédiés aux nouvelles entreprises et que les entrepreneurs établis participent au financement des nouvelles entreprises.

Nous croyons, d'autre part, qu'il est essentiel que les entrepreneurs établis contribuent également en

multipliant les contacts avec les porteurs de projets d'entreprise. Nous favorisons toute mesure visant à rapprocher les générations d'entrepreneurs, que ce soit par l'organisation de rencontres avec des gens de mêmes domaines d'activité ou encore par la participation d'entrepreneurs expérimentés dans la formation des nouveaux entrepreneurs.

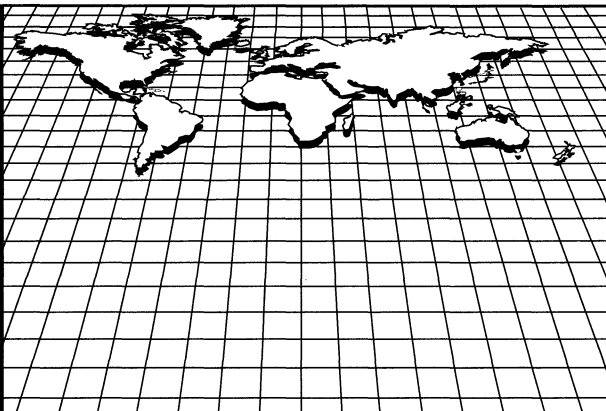
• Suivi des nouvelles entreprises

Nous, les décideurs de demain, suggérons, en priorité, que l'on développe diverses formules de jumelage, de mentorat et de parrainage pour les nouveaux entrepreneurs.

Le suivi permet à l'entrepreneur, entre autres, de prendre du recul et de combattre l'isolement. Encore une fois, il existe plusieurs organismes, dont les institutions financières, qui assurent un suivi après la création d'une entreprise. Toutefois, il est à se demander si le suivi est accordé à l'entrepreneur ou à l'argent qu'on lui a prêté.

Qui plus est, le suivi offert par ces organismes n'est pas le même que celui que peut fournir un spécialiste comme un comptable, un notaire, un avocat, un courtier ou même un entrepreneur d'expérience. Pour ce qui est des réseaux et des clubs d'entrepreneurs, les jeunes entrepreneurs se butent souvent à des questions de concurrence entre les membres. Par ailleurs, il est déplorable qu'il n'existe que très peu de programmes de formation continue touchant la croissance et l'expansion d'une entreprise, par rapport aux programmes consacrés au lancement.

Pour remédier à cette situation, nous, les décideurs de demain, suggérons, en priorité, que l'on développe diverses formules de jumelage, de mentorat et de parrainage (financier, technique et de gestion) pour les nouveaux entrepreneurs. Il nous apparaît aussi primordial que des heures de consultations réparties sur plusieurs mois soient offertes aux nouveaux entrepreneurs. Finalement, il serait souhaitable que l'on accentue le développement de réseaux des nouveaux entrepreneurs. ■



DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

 **Université
du Québec
à Rimouski**

Université du Québec à Chicoutimi

Pierre-André Tremblay
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5613
Courriel: patrembl@uqac.quebec.ca
[www.uqac.quebec.ca/registr/
programmes/3770.html](http://www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html)

Université du Québec à Rimouski

Serge Côté
Téléphone: (418) 724-1648
druqar@uqar.quebec.ca
www.uqar.quebec.ca/devlopre/docdr.htm

TOUT UN MONDE. TOUT UN AVENIR.

Essaimage : un examen de la documentation¹ (1^{re} partie)

Christophe Kadji Youaleu et Louis Jacques Fillion
Chaire d'entrepreneurship MacLean Hunter
École des hautes études commerciales

Introduction

L'essaimage peut être classifié parmi les sujets d'étude qui portent sur la création d'entreprises. Les éléments et les facteurs qui favorisent la création d'entreprises tiennent une place de premier plan dans les recherches en entrepreneuriat. Au cours des dernières décennies, les recherches en création d'entreprises ont permis de comprendre que cet événement entrepreneurial est le résultat d'un ensemble d'interactions souvent complexes entre des personnes et leur environnement². Les études sur l'essaimage s'intéressent en premier lieu au rôle joué par l'entreprise essaimeuse ainsi qu'à l'ensemble des interactions entre l'entreprise essaimeuse et l'entreprise essaimée dans un processus de création d'entreprise. L'entreprise essaimeuse ou essaimante est celle qui met en place un certain nombre de moyens pour soutenir la création d'entreprises dites essaimées. Ainsi une entreprise essaimée est le résultat d'activités d'essaimage, ou dit plus simplement de l'essaimage de l'entreprise essaimeuse ou essaimante. Nous verrons qu'il existe une grande diversité de catégories, de formes et de niveaux dans l'essaimage.

Certains auteurs ont étudié les phénomènes entrepreneuriaux et de création de nouvelles unités organisationnelles à l'intérieur des entreprises, c'est-à-dire le phénomène de l'intrapreneuriat³.

Nous arrivons donc à un point où il devient possible de pousser ces modèles un cran plus loin pour regarder l'intrapreneuriat comme une étape vers l'extrapreneuriat. Il apparaît alors naturel d'inclure l'essaimage parmi les démarches de création d'entreprises. Dans cette perspective, il devient pertinent d'accorder une attention particulière aux caractéristiques de l'environnement organisationnel et non seulement à celles de l'environnement d'affaires plus large. Ces environnements influencent différemment le processus de création⁴. Dans une perspective d'essaimage, l'accent est mis sur les environnements organisationnels qui donnent naissance à de nouvelles entreprises.

D'autres auteurs ont suggéré depuis longtemps que l'essaimage constituait un des facteurs majeurs qui expliquent le mieux le développement des *Silicon Valley* américaines⁵. Dans la même veine, bon nombre de travaux ont permis de montrer l'importance de l'essaimage dans le transfert des technologies des universités vers les entreprises privées⁶. En outre, de nombreuses entreprises à succès essaimées à partir d'universités sont aujourd'hui bien connues. Mentionnons-en quelques-unes : Hewlett-Packard (Stanford University); Tracor (University of Texas); Digital Equipment (MIT)⁷. À tous ces noms, il faut ajouter celui d'Apple qui est une sorte d'essaimage issu d'Hewlett-Packard.

En France où plusieurs grands groupes d'entreprises pratiquent l'essaimage depuis plus de deux décennies, on rapporte un taux de succès (survie après cinq ans) des entreprises créées à partir d'un processus d'essaimage de l'ordre de 80 %, contre 50 % pour les entreprises créées *ex nihilo*⁸. En outre, on y estime à 20 000 le nombre d'entreprises créées par an au moyen de l'essaimage⁹. Entre 1983 et 1993, les « cellules essaimage » de sept grands groupes français (Renault, IBM France, Sanofi, Usinor Sacilor, Roussel Uclaf, Thomson et CEA) ont contribué à elles seules à la création de près de 5 000 entreprises et de 15 000 nouveaux emplois¹⁰. Le potentiel de renouvellement du tissu entrepreneurial qu'offre l'essaimage peut devenir majeur pour générer une dynamique économique dans une société. C'est pourtant un phénomène dont l'étude a été jusqu'ici négligée.

Bon nombre de travaux ont permis de montrer l'importance de l'essaimage dans le transfert des technologies des universités vers les entreprises privées. En outre, de nombreuses entreprises à succès essayées à partir d'universités sont aujourd'hui bien connues. Mentionnons-en quelques-unes : Hewlett-Packard (Stanford University); Tracor (University of Texas); Digital Equipment (MIT). À tous ces noms, il faut ajouter celui d'Apple qui est une sorte d'essaimage issu d'Hewlett-Packard.

Notre examen de la documentation sur l'essaimage nous a amenés à réaliser qu'il existait deux pays où l'essaimage semble plus développé qu'ailleurs : les États-Unis et la France. Les raisons diffèrent de l'un à l'autre. En France, la législation du travail rend les licenciements quasi impossibles. Des programmes d'essaimage ont été mis en place par un grand nombre de grandes

entreprises, car c'est là un des seuls moyens d'établir une rotation de personnel. Aux États-Unis, c'est surtout l'essaimage d'entreprises technologiques qui s'est développé à partir de deux filons principaux : les *Silicon Valleys* ainsi qu'un certain nombre de centres de recherche en haute technologie qui ont mis en place des programmes d'essaimage. L'essaimage d'entreprises technologiques constitue un sujet très spécialisé du domaine de l'essaimage général dont nous traitons dans le présent texte. Il fera l'objet d'un autre texte¹¹.

Entre 1983 et 1993, les « cellules essaimage » de sept grands groupes français (Renault, IBM France, Sanofi, Usinor Sacilor, Roussel Uclaf, Thomson et CEA) ont contribué à elles seules à la création de près de 5 000 entreprises et de 15 000 nouveaux emplois

Le but du présent rapport consiste à présenter une synthèse de la documentation pour aider à mieux comprendre diverses dimensions du phénomène d'essaimage d'entreprises. Nous nous limitons ici essentiellement au secteur de l'économie traditionnelle et présentons les éléments pertinents de la documentation portant sur les entreprises essayées issues d'entreprises essayeuses. Nous présentons d'abord un bref historique du développement du concept d'essaimage, suivi des essais de définition et de conceptualisation de ce phénomène. Le constat d'une pluralité de définitions reflète le caractère multidimensionnel du phénomène. Il conduit vers la découverte de formes diverses qu'il peut revêtir dans la réalité. Une typologie multicritère des formes possibles d'essaimage est présentée. Nous rapportons les causes les plus souvent mentionnées de l'essaimage, les modèles existants du processus d'essaimage auxquels on se réfère le plus fréquemment dans la documentation, les conditions de mise en

œuvre et de fonctionnement d'un tel processus. Nous mentionnons les principales implications de l'essaimage pour l'entreprise essaimeuse et l'entrepreneur essaimé. Nous terminons cette exploration de la documentation par une réflexion et des suggestions sur les orientations futures de recherches sur ce sujet.

Essaimage d'entreprises : survol historique et développement du concept

L'essaimage fait référence à un essaim (*spin-off*). Le terme vient du latin et signifie : « emmener hors de ». Dans le langage courant, le terme est le plus souvent utilisé pour faire référence à un essaim d'abeilles, soit à un groupe d'abeilles qui quittent une ruche pour aller s'établir ailleurs. Cooper fut un des premiers, sinon le premier, à associer le terme à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises¹². Il a réalisé une des premières études sur le sujet. Il a ainsi initié l'utilisation de ce concept dans le champ de l'entrepreneuriat.

Dans une recherche qu'il a conduite au début des années 1970 pour essayer de comprendre les causes de la création d'entreprises technologiques dans la région de Palo Alto en Californie, Cooper a découvert que certaines de ces entreprises, bien qu'en faible proportion (soit 6 sur 243), avaient été créées par des entrepreneurs qui, antérieurement, étaient professeurs/chercheurs, ou étudiants à l'université de Stanford. Ceux-ci étaient motivés par le désir de mettre en application certains résultats de leurs recherches. Cooper rapporta que l'université de Stanford n'avait pas joué un rôle actif ou direct dans ce processus, mais plutôt un rôle subsidiaire important. En fait, ces entreprises n'auraient pas vu le jour sans l'existence préalable des résultats de la recherche universitaire, et sans le potentiel pratique de ces résultats. Cooper qualifia ce mécanisme « *d'essaimage* ». Après

avoir montré l'impact significatif des activités de ces entreprises sur l'économie américaine au cours des années 1960, il suggéra que les universités deviennent davantage actives pour faciliter l'essaimage, afin de favoriser la création d'un nombre plus grand d'entreprises. C'est une façon de contribuer concrètement au développement de la société, de créer de la richesse qui permet d'investir davantage pour soutenir la recherche.

Parallèlement à Cooper, d'autres chercheurs intéressés par l'entrepreneuriat technologique obtinrent des résultats semblables, mais de façon imprévue, c'est-à-dire sans avoir eu au départ l'intention d'examiner le phénomène d'essaimage en soi¹³. À la suite de Cooper, plusieurs recherches furent conduites aussi bien aux États-Unis qu'ailleurs pour examiner l'existence d'une relation entre la présence d'une université et la prolifération d'entreprises technologiques dans une région. Par exemple, Rogers et Larsen ont investigué les liens existant entre les entreprises des *Silicon Valleys* américaines et les universités avoisinantes (exemple de la route 128 dans la région de Boston et de sa proximité au MIT)¹⁴. Olofsson et Wahblin¹⁵ ont regardé cette relation dans le cas des instituts universitaires de technologie en Suède. Segal¹⁶ a analysé l'essaimage d'entreprises technologiques par l'université de Cambridge en Angleterre. Castro et McMullan¹⁷ ont étudié les rapports entre l'université de Calgary et certaines entreprises technologiques de cette ville. Plusieurs de ces recherches ont établi des relations directes entre les résultats de recherches universitaires et la création d'entreprises. Toutes ces recherches ont plus que confirmé les résultats initiaux de Cooper. Ces recherches et bien d'autres sur le sujet ont par la suite permis au concept d'essaimage de prendre de plus en plus d'ampleur non seulement parmi la communauté des chercheurs en entrepreneuriat mais aussi parmi celles et ceux qui s'intéressent à identifier des moyens pour faciliter, soutenir et stimuler la création de nouvelles entreprises.

Au début des années 80, à la suite des désinvestissements des groupes et grandes entreprises diversifiées, le concept d'essaimage fut utilisé par des chercheurs en finance pour caractériser la création par ces grandes entreprises d'une ou de plusieurs filiales opérant comme unités semi-autonomes par rapport à l'entreprise-mère¹⁸.

La décennie 80 marque également le début de la popularité du concept d'essaimage auprès des concepteurs de politiques gouvernementales. En effet, plusieurs recherches effectuées au cours des années 70 ont permis d'établir que l'innovation technologique jouait un rôle majeur dans la croissance économique et dans la compétitivité d'une nation. En outre, de nombreuses recherches ont démontré que la contribution des PME à la création d'emplois était majeure, comparativement à la contribution des grandes entreprises¹⁹. Ces résultats venaient s'ajouter à ceux de Crozier²⁰, de Schumacher²¹ et de bien d'autres qui avaient fait prendre conscience du caractère souvent inhumain des organisations de grande taille. Aux yeux des pouvoirs publics, la PME apparaissait désormais comme le modèle d'entreprise à promouvoir et à soutenir.

Avec l'émergence de l'économie du savoir, les pouvoirs publics réalisèrent que la compétitivité d'une nation ne dépend plus autant de son réservoir de ressources naturelles mais davantage de sa capacité à mettre en place des mécanismes d'exploitation du savoir²². Le véritable potentiel de croissance passe désormais par le développement de la richesse naturelle que présente la matière grise des ressources humaines d'une nation et sa mise en valeur par la mise en place d'une culture entrepreneuriale. Les universités et organismes publics étant des lieux de production par excellence de ces savoirs, il devient important de leur faire jouer un rôle prépondérant dans la diffusion et l'utilisation des connaissances, sans compromettre la poursuite et l'atteinte de leurs mandats traditionnels de recherche et d'éducation²³. Les pouvoirs publics firent alors pression sur les uni-

versités et instituts publics de recherche afin qu'ils mettent en place des mécanismes de transfert technologique des universités vers l'industrie. Un de ces mécanismes fut l'essaimage²⁴. Dès le milieu des années 80, l'essaimage comme mécanisme de création d'entreprises technologiques eut alors plein droit de cité dans plusieurs pays. Toutefois, en Amérique du Nord, tout se passa comme si l'essaimage ne se limitait qu'au secteur de la haute technologie et, dans une beaucoup moindre mesure, à quelques grandes entreprises de l'économie traditionnelle engagées dans des activités de restructuration. Cependant, la difficulté de mettre du personnel à pied en France, compte tenu d'une législation extrêmement protectrice des emplois acquis, allait amener presque la plupart des grands groupes industriels à mettre en place une politique de soutien à l'essaimage²⁵. Il s'agissait là d'une soupape qui allait faciliter la rotation du personnel et éviter aux entreprises de devenir des corps sociaux statiques et figés.

Avec l'émergence de l'économie du savoir, les pouvoirs publics réalisèrent que la compétitivité d'une nation ne dépend plus autant de son réservoir de ressources naturelles mais davantage de sa capacité à mettre en place des mécanismes d'exploitation du savoir. Le véritable potentiel de croissance passe désormais par le développement de la richesse naturelle que présente la matière grise des ressources humaines d'une nation et sa mise en valeur par la mise en place d'une culture entrepreneuriale.

La documentation abonde sur les pratiques d'essaimage technologique en Amérique du Nord, mais très peu de recherches ont été menées pour nous permettre de comprendre les réalités de l'essaimage dans les secteurs de l'économie tradi-

tionnelle (grande entreprise et PME). En fait, il semble y exister très peu de pratiques d'essaimage dans ces secteurs. Nous pouvons cependant utiliser les éléments essentiels dégagés de l'expérience européenne, de même que les résultats de recherche sur l'essaimage d'entreprises technologiques et sur les partenariats interentreprises comme repères pour étudier diverses facettes de ce phénomène de l'essaimage.

Dès le milieu des années 80, l'essaimage comme mécanisme de création d'entreprises technologiques eut alors plein droit de cité dans plusieurs pays. Toutefois, en Amérique du Nord, tout se passa comme si l'essaimage ne se limitait qu'au secteur de la haute technologie et, dans une beaucoup moindre mesure, à quelques grandes entreprises de l'économie traditionnelle engagées dans des activités de restructuration.

Définitions de l'essaimage

Comme c'est souvent le cas en entrepreneuriat²⁶, il n'existe pas de consensus réel autour d'une définition de l'essaimage. Le tableau 1 présente une recension de définitions fréquemment citées sur le sujet. Certaines de ces définitions sont plus englobantes que d'autres, ce qui ne fait que refléter la diversité des perspectives à partir desquelles les auteurs ont abordé et étudié ce phénomène. Malgré la variété des concepts autour desquels s'articulent ces définitions, il est possible de les rassembler autour de deux grands axes caractéristiques des comportements de l'entreprise face à son environnement : la *proactivité* et la *réactivité*.

Suivant l'axe de la *proactivité*, l'essaimage est conçu comme un ensemble d'activités planifiées

et mises en œuvre dans le cadre d'une vision stratégique à long terme de l'organisation. Cette pratique est compatible avec une culture organisationnelle qui encourage l'initiative individuelle ou de groupe et valorise l'innovation, l'expérimentation et la confiance mutuelle dans les pratiques quotidiennes de management. Suivant l'axe de la *réactivité*, l'essaimage est conçu comme la conséquence de processus organisationnels souvent sporadiques, enclenchés par les dirigeants en vue d'assurer la survie de l'organisation au cours de périodes ou de circonstances difficiles.

Nous avons regroupé les travaux réalisés sur le sujet en quatre grandes perspectives : stratégie des organisations, entrepreneuriat, ressources humaines et finance.

Perspective de la stratégie

Les recherches en stratégie conçoivent et décrivent souvent l'essaimage comme le résultat d'une stratégie de retrait d'une entreprise de secteurs jugés non stratégiques pour son développement, c'est-à-dire de secteurs peu ou faiblement reliés à ses compétences de base. Il arrive aussi que ce soit le résultat d'une politique d'externalisation qui amène l'entreprise à choisir l'impatriation et la sous-traitance pour certaines activités et/ou certaines phases de son processus de production, d'entretien et/ou de commercialisation. La documentation à ce sujet rapporte surtout des cas d'entreprises (groupe ou grande entreprise) diversifiées qui, par manque de complémentarité ou de synergie entre leurs activités, décident de se retirer de certains secteurs afin de se concentrer uniquement sur les activités qui constituent leur métier de base ou qui lui sont reliées. En d'autres termes, elles décident de se concentrer sur les activités essentielles à la création de la valeur et à l'amélioration de leur performance économique. Pour mieux le faire, elles confient à d'autres les activités complémentaires ou de soutien à ces activités principales²⁷. On parle alors d'opérations de restructuration de l'entreprise visant à

éliminer soit les synergies négatives, soit les activités non essentielles qui rendent difficile le fonctionnement adéquat de l'entreprise, pénalisent ou ralentissent son développement.

Dans les faits, l'entreprise se sépare légalement d'une de ses unités ou divisions en la vendant à de potentiels acquéreurs internes (employés) ou externes (intermédiaires financiers ou entrepreneurs à l'affût d'opportunités de reprises d'entreprises). On ne parle alors d'essaimage que lorsque les acquéreurs de cette unité sont les employés de l'entreprise-mère essaimeuse. Le phénomène d'essaimage est alors épisodique. Il peut s'exprimer de trois façons :

- a) L'activité en question n'est pas du tout reliée au métier de base de l'entreprise essaimeuse : diversification non reliée. Celle-ci décide de vendre définitivement l'unité concernée à ses employés, très souvent au personnel de direction et/ou d'autres employés clés ayant développé un savoir-faire spécifique dans le secteur concerné par cette activité. Cette unité devient alors une nouvelle entité indépendante. Les employés acquéreurs y émigrent pour la diriger et la gérer de façon autonome. Il arrive que l'entreprise essaimée conserve des liens d'échange de produits ou de services avec l'entreprise essaimeuse.
- b) L'activité concernée est complémentaire au métier de base de l'entreprise essaimeuse : externalisation d'activités complémentaires. Celle-ci peut décider de la vendre partiellement à ses employés en conservant parfois une participation minoritaire dans le capital de l'entreprise. L'entreprise essaimeuse peut conserver la nouvelle entreprise comme sous-traitant pour certaines de ses activités. En fait, l'unité concernée devient une entité légalement indépendante, mais économiquement interdépendante, pour ne pas dire totalement dépendante dans certains cas, de l'entreprise-mère essaimeuse.

- c) L'entreprise décide de mettre en place un projet qui présente une convergence stratégique avec ses activités actuelles : diversification reliée et/ou complémentaire. Dans certains cas, elle veut empêcher un ou des concurrents d'occuper un secteur connexe au sien qui connaît une bonne croissance. On conçoit le projet d'entreprise et on le finance. On ouvre un concours interne pour choisir l'employé qui deviendra propriétaire. L'employé choisi émigre dans la nouvelle entreprise ainsi créée dont il devient le propriétaire en totalité ou en majorité. Il conserve des liens de dépendance envers l'entreprise essaimeuse qui achète au début l'essentiel de sa production. Mais, avec les années, il deviendra graduellement de plus en plus indépendant.

Quel que soit le scénario envisagé, les notions *d'émigration et de nouveauté* sont essentielles pour comprendre le concept d'essaimage. Ces notions peuvent même être considérées comme étant au cœur des conceptions entrepreneuriales de l'essaimage.

Perspective de l'entrepreneuriat

Dans une perspective entrepreneuriale, l'essaimage est conçu comme un ensemble d'activités ou de pratiques qu'adopte une organisation, publique ou privée, grande ou petite, afin de stimuler le potentiel créatif et entrepreneurial de ses employés, encourager et soutenir ceux-ci pour créer une entreprise²⁸.

La conception entrepreneuriale de l'essaimage peut aussi s'appliquer aux créations d'entreprises par les salariés dans une organisation en situation de crise. Il s'agit alors d'actions spontanées qui ne résultent pas toujours d'une stratégie délibérée d'essaimage formulée par la direction de l'organisation. La conception entrepreneuriale de l'essaimage peut aussi inclure des cas de créations d'entreprises par les salariés sans appui direct de leur organisation incubatrice²⁹. Dans ces cas, on

parle d'essaimage dans la mesure où l'employé qui crée son entreprise dans le même domaine d'activités que l'entreprise incubatrice le fait essentiellement sur la base des connaissances et compétences acquises dans cette organisation³⁰. Il convient encore ici de référer plutôt à une organisation incubatrice qu'à une organisation essaimeuse. Le rôle joué par cette organisation dans la création de la nouvelle entreprise n'est alors qu'indirect³¹, souvent très minime ou même non désiré. Par exemple, cette organisation a pu permettre ou faciliter l'acquisition de compétences et de savoir-faire ou transmettre une culture et une atmosphère entrepreneuriales propices à soutenir la création d'entreprises chez le personnel.

Dans une perspective entrepreneuriale, l'essaimage est conçu comme un ensemble d'activités ou de pratiques qu'adopte une organisation, publique ou privée, grande ou petite, afin de stimuler le potentiel créatif et entrepreneurial de ses employés, encourager et soutenir ceux-ci pour créer une entreprise.

La plupart des définitions entrepreneuriales de l'essaimage s'articulent généralement autour de deux idées. La première comprend la possibilité qu'offre volontairement un employeur à ses salariés, individuellement ou en groupe, de le quitter pour créer leur propre entreprise dans des secteurs identiques, complémentaires ou totalement différents de celui dans lequel se situent les activités de l'entreprise essaimeuse. La deuxième comprend la volonté de l'employeur d'aider, d'encourager et/ou d'accompagner par des mesures variables des employés à lancer leur propre entreprise.

Dans les faits, cela se traduit par la mise en place d'un ensemble d'activités ayant pour conséquence d'offrir divers niveaux de soutiens struc-

turants à la démarche de création d'entreprises par le personnel de l'entreprise essaimeuse. Ces soutiens peuvent inclure la légitimation de l'essaimage, la mise en place d'une politique d'essaimage, d'un cadre légal et organisationnel pour soutenir explicitement et ouvertement l'essaimage, d'un service de soutien à l'essaimage, l'encadrement et les suivis de l'entrepreneur essaimé jusqu'à deux, trois ou même quatre années après le démarrage. Il faut aussi inclure les activités d'évaluation de l'idée d'entreprise, de formation et de « *coaching* » de l'essaimé, ainsi que celles de soutien à la création effective de l'entreprise³². Dans bien des cas, il faut ajouter à ces soutiens les possibilités pour l'essaimé de réintégrer un emploi chez l'entreprise essaimeuse advenant un échec, sans compter dans certains cas un avantage qui peut s'avérer crucial lors de la création d'une entreprise, soit un salaire payé quelques mois avant et/ou après le lancement de la nouvelle entreprise. Dans cette optique, l'entreprise essaimée peut poursuivre des objectifs divers selon les réalités vécues par l'organisation essaimeuse. Par exemple, le projet de l'entreprise essaimée peut viser l'exploitation d'actifs non utilisés de l'entreprise essaimeuse, soit des brevets, licences, produits, procédés, bâtisses, équipements ou autres. Elle peut aussi viser à prendre en charge une partie des activités de production complémentaires au métier de base de l'entreprise-mère (cas d'essaimage stratégique). Elle peut viser l'exploitation d'une nouvelle opportunité identifiée sur le marché, mais que l'entreprise-mère ne peut ou ne veut exploiter du fait de sa taille, et/ou de ses orientations stratégiques, et/ou de sa situation financière précaire, etc. Vu dans l'optique entrepreneuriale, l'essaimage permet une mutation de la relation employeur-employé avec des conséquences bénéfiques pour les deux parties.

Perspective des ressources humaines

La conception de l'essaimage dans la perspective des ressources humaines permet de mieux cerner

les avantages auxquels il a été fait référence ci-dessus. Dans le prolongement des perspectives stratégiques et entrepreneuriales, les auteurs préoccupés par les défis de la gestion des ressources humaines ont défini l'essaimage comme une technique de dynamisation du potentiel humain de l'entreprise³³. Selon ces auteurs, en créant dans l'organisation des conditions propices au départ réussi des employés entrepreneuriaux, l'essaimage offre en retour aux employeurs une foule de possibilités, dont, entre autres, la rotation plus grande de leur personnel, le recrutement ciblé, l'apport de sang neuf à l'entreprise, la redistribution des tâches au sein de l'entreprise, des modèles de rôles à offrir aux employés pour éveiller leur potentiel entrepreneurial, sans compter la dynamique entrepreneuriale qui découle de la marche d'un processus d'essaimage dans une organisation. Par ailleurs, l'employé qui crée son entreprise y voit aussi bien une preuve de valorisation de son potentiel créatif et de ses compétences qu'un nouveau lieu d'épanouissement et d'émancipation personnelle.

Il importe de mentionner ici que la participation des services de ressources humaines dans la gestion du processus d'essaimage, lorsque celui-ci se concrétise, semble contribuer de façon significative au succès de ces opérations tant pour l'essaimeur que pour l'essaimé. Par exemple, des grandes entreprises comme le groupe Thomson, le groupe Lesieur et autres, en France, ont mis en place des concours annuels formels de création d'entreprises depuis de nombreuses années. D'abord, la bourse offerte au(x) gagnant(s) facilite le démarrage. Les congés sans solde offerts aux essaimés leur enlèvent de la pression en leur permettant de réintégrer l'entreprise essaimeuse en cas d'échec. L'accès qu'ont les essaimés aux ressources humaines compétentes internes de ces grandes entreprises leur procure un avantage indéniable, leur évite d'avoir à débours des honoraires à des consultants. Le temps de préparation accordé aux essaimés gagnants de ces concours est souvent appréciable.

Cette préparation peut inclure des cours, des études de marché et de faisabilité, des formations diverses. Elle permet d'améliorer les savoir-faire du domaine, de mieux préparer le plan d'affaires, le lancement et le plan d'activités. Elle peut faire la différence entre succès et échec. Dans certains cas, les temps de préparation peuvent inclure plusieurs mois au cours desquels l'essaimé est rémunéré. Les effets de tous ces éléments de soutien se feront sentir au cours des années qui suivront le lancement par des résultats non seulement plus élevés de survie et de réussite mais aussi de meilleure croissance.

En créant dans l'organisation des conditions propices au départ réussi des employés entrepreneuriaux, l'essaimage offre en retour aux employeurs une foule de possibilités, dont, entre autres, la rotation plus grande de leur personnel, le recrutement ciblé, l'apport de sang neuf à l'entreprise, la redistribution des tâches au sein de l'entreprise, des modèles de rôles à offrir aux employés pour éveiller leur potentiel entrepreneurial, sans compter la dynamique entrepreneuriale qui découle de la marche d'un processus d'essaimage dans une organisation.

Perspective de la finance

La dernière grande perspective présentée par les études recensées sur l'essaimage est celle de la finance des organisations. Comme ce fut le cas pour la logique stratégique, dans la perspective financière, l'essaimage est conçu comme le résultat d'activités soit de désinvestissement ou soit d'investissement de l'entreprise essaimeuse. L'essaimage est présenté comme le résultat de démarches entreprises par les dirigeants d'une organisation en vue de réduire l'endettement de

celle-ci ou pour minimiser ses risques de faillite. Les préoccupations des auteurs portent plutôt sur les effets induits par l'essaimage sur certaines variables de l'organisation essaimeuse, entre autres, le design et l'efficacité des mécanismes de gouvernance³⁴, le cours des actions boursières et la performance financière de l'entreprise essaimeuse³⁵. Les travaux réalisés dans la perspective financière de l'essaimage servent à démontrer essentiellement les avantages financiers de l'essaimage pour les entreprises essaimeuses. Ils nous aident à mieux comprendre les avantages de l'essaimage au niveau des gains monétaires pour l'entreprise essaimeuse. Ces études tendent à démontrer qu'il existe une logique où, compte tenu des circonstances qui prévalent, une entreprise peut récolter des avantages financiers à soutenir l'essaimage. Mais elles ne traitent pas du processus d'essaimage en tant que tel comme mécanisme de création d'entreprises ou d'emplois, à l'externe ou à l'interne, par les salariés d'une entreprise. Nous ne nous étendrons pas outre mesure sur cette perspective.

Dans la perspective financière, l'essaimage est conçu comme le résultat d'activités soit de désinvestissement ou soit d'investissement de l'entreprise essaimeuse. L'essaimage est présenté comme le résultat de démarches entreprises par les dirigeants d'une organisation en vue de réduire l'endettement de celle-ci ou pour minimiser ses risques de faillite.

Le survol des écrits sur le sujet nous amène à constater que la logique de l'essaimage n'est pas qu'entrepreneuriale. L'essaimage est mis en place pour des raisons qui peuvent varier énormément d'une entreprise à l'autre. Les pratiques d'essaimage peuvent aussi impliquer des acteurs

et des façons de faire très différentes d'une entreprise à l'autre. (Voir tableau 1 à la page suivante)

Typologie des formes d'essaimage

La pluralité des définitions et des approches d'essaimage sous-tend l'existence d'une multiplicité de variables et de perspectives à partir desquelles le phénomène a été abordé. Certains auteurs se sont efforcés de dresser des typologies à partir de ces variables. Nous avons rassemblé les types considérés comme les plus pertinents et les avons positionnés sur plusieurs continuums à partir de critères bien identifiés. Le tableau 2 présente la synthèse de cette démarche. Chaque type est expliqué par la suite. (Voir tableau 2 à la page 137)

Suivant le secteur d'activités économiques de l'entreprise : *essaimage technologique* et *essaimage traditionnel (ou classique)*

En général, l'essaimage technologique est le processus par lequel une entreprise est créée sur la base de connaissances technologiques ou de technologies nouvelles ou améliorées, développées par les recherches universitaires ou par les laboratoires de recherches scientifiques et techniques, tant publics que privés. Ce type d'essaimage implique généralement un membre de la communauté universitaire (professeur, chercheur, professionnel de recherche, assistant de recherche, diplômé d'études supérieures ou étudiant de 2^e ou 3^e cycle) ou un chercheur/employé de ces laboratoires, à titre de fondateur, co-fondateur, ou occasionnellement d'une personne qui agit comme conseiller/consultant externe de cette organisation. Cet essaimage est facilité par des conditions et des mécanismes spécifiques mis en place par les organisations essaimeuses (universités et laboratoires), pour transférer les connaissances et les technologies issues des processus de recherche de ces institutions d'enseignement supérieur vers les marchés commerciaux et/ou industriels.

Tableau 1. Essais de définitions de l'essaimage :

- Essaimer, c'est offrir aux salariés d'une entreprise la possibilité de créer leur propre affaire en bénéficiant d'aides financières, d'un soutien logistique, juridique, technique et d'un droit de retour en cas d'échec³⁶.
- L'essaimage, dans son acceptation la plus noble, suppose l'exploitation d'un « projet dormant » dont l'entreprise ne tire aucun bénéfice, par des salariés qui se chargent de l'amener au plan industriel. (...) Il offre un jeu gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses salariés. Eux y trouvent un véritable soutien financier, logistique, etc. à leur projet, et il est prouvé que la pérennité des entreprises ainsi créées est supérieure à la moyenne. L'entreprise, quant à elle, y trouve son compte au niveau de la productivité³⁷.
- Le véritable essaimage est un dispositif d'appui et d'accompagnement déployé par une entreprise à l'égard d'un salarié ou d'un groupe de salariés leur permettant de créer ou de reprendre une entreprise³⁸.
- La notion d'essaimage recouvre des situations très variées dans lesquelles la création d'une activité nouvelle par un salarié est soutenue par son entreprise. On peut considérer qu'il y a essaimage dès qu'un salarié en activité ou licencié bénéficie d'un appui de la part de son entreprise d'origine en ce qui concerne les informations, les appuis techniques, les apports d'expertises, l'aide financière éventuelle, de parrainage, voire de transferts de brevet ou d'activité en vue de la création d'une entreprise nouvelle³⁹.
- Dans le fait de favoriser l'essaimage, les entreprises ont vu également l'opportunité d'accélérer la rotation de leur personnel⁴⁰.
- L'essaimage bien conduit peut constituer un levier puissant de la création d'entreprise (...), il peut progressivement devenir une pratique de gestion dynamique des ressources humaines et de développement économique⁴¹.
- On distingue l'essaimage « à chaud » de l'essaimage « à froid ».

L'essaimage « à froid », c'est lorsque le départ du salarié est volontaire et s'accompagne d'un vrai projet, longuement mûri⁴². Il est issu d'une politique d'essaimage mise en œuvre par l'entreprise source en dehors de toute situation de gestion des effectifs⁴³.

L'essaimage stratégique « à froid » conjugue la gestion des hommes, la stratégie industrielle et la création d'entreprises⁴⁴.

L'essaimage « à chaud » se pratique dans le cadre d'un plan social d'envergure (fermetures d'entreprises, regroupements d'activités, crises économiques et licenciements, etc.)⁴⁵. Il est issu de l'appui par l'entreprise source, à la création ou à la reprise d'entreprises à l'égard de salariés dont l'emploi a été supprimé ou doit être supprimé⁴⁶.

L'essaimage est un outil pour le développement régional⁴⁷.

Tableau 2. Typologie des formes d'essaimage

1) Suivant le secteur d'activités essaimage traditionnel	essaimage technologique
2) Suivant la logique des comportements de l'entreprise essaimage « à chaud »	essaimage « à froid »
3) Suivant l'intention du porteur du projet essaimage involontaire	essaimage volontaire
4) Suivant le degré de tolérance du risque perçu par l'essaimeur essaimage non expérimental	essaimage expérimental
5) Suivant le degré d'ouverture de l'organisation essaimeuse à l'essaimage essaimage coopératif	essaimage compétitif
6) Suivant la nature de propriété de la relation essaimeur-essaimé essaimage de partenariat	essaimage de collaboration
7) Suivant la trajectoire d'essaimage de l'employé essaimage de rachat	essaimage de création
8) Suivant les filiations d'incubation du porteur de projet essaimage de première génération	essaimage de n.ième génération

En général, l'essaimage technologique est le processus par lequel une entreprise est créée sur la base de connaissances technologiques ou de technologies nouvelles ou améliorées, développées par les recherches universitaires ou par les laboratoires de recherches scientifiques et techniques, tant publics que privés.

L'essaimage traditionnel regroupe toutes les autres formes d'essaimage qui ont lieu dans les secteurs de l'économie traditionnelle. Ce type d'essaimage n'est généralement pas en rapport direct avec les résultats de recherches universi-

taires ou de laboratoires, mais peut soutenir tout autant la création de nouvelles entreprises que la reprise d'unités existantes et leur lancement sous forme d'entreprises autonomes ou semi-autonomes.

Cette typologie est semblable à celle de Klofsten, Lindell *et al.*⁴⁸ qui distinguent deux grands types d'essaimage en fonction de l'environnement de création de l'entreprise essaimée : l'essaimage universitaire et l'essaimage non universitaire. Ces auteurs sont même allés plus loin pour distinguer dans la première catégorie citée deux sous-types : l'essaimage universitaire basé sur les résultats de la recherche (*research-based spin-off*), et l'essaimage universitaire non basé sur les résultats de recherche (*general knowledge spin-off*). L'essaimage qu'ils qualifient de non universitaire est celui issu des grandes entreprises

situées dans des environnements non universitaires et n'entretenant aucune relation avec les universités ou instituts de recherches universitaires.

L'essaimage, dans son acceptation la plus noble, suppose l'exploitation d'un « projet dormant » dont l'entreprise ne tire aucun bénéfice, par des salariés qui se chargent de l'amener au plan industriel. (...) Il offre un jeu gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses salariés.

Suivant la logique des comportements de l'entreprise par rapport à ses employés et par rapport à son environnement externe : *essaimage « à chaud », essaimage « à froid »*

Face à des changements inattendus de son environnement externe, il arrive qu'une entreprise se voit obligée de rechercher d'autres conditions de fonctionnement dans son secteur d'activités, soit en diminuant ses effectifs, soit en se retirant de secteurs d'activités non stratégiques pour elle, soit encore en externalisant tout ou partie de ses activités de production, d'entretien ou de commercialisation⁴⁹. Les dirigeants de l'entreprise peuvent élaborer un plan social d'envergure pour la réallocation de leurs ressources et/ou la suppression de synergies négatives dans la structure des activités dans l'espoir que les coûts sociaux et financiers soient les moindres possibles⁵⁰.

Dans le cadre de ce plan, les employés licenciés sont encouragés à créer leur propre activité. Ils bénéficient pour ce faire d'aides variées de la part de leur ex-employeur. On parle alors d'*essaimage « à chaud »*.

L'essaimage « à chaud » se pratique dans le cadre d'un plan social d'envergure (fermetures d'entreprises, regroupements d'activités, crises économiques et licenciements, etc.). Il est issu de l'appui par l'entreprise source, à la création ou à la reprise d'entreprises à l'égard de salariés dont l'emploi a été supprimé ou doit être supprimé.

L'essaimage est un outil pour le développement régional.

Par contre, il arrive que le comportement de certaines entreprises par rapport à leur environnement interne obéisse à une logique de partenariat avec les employés. Il arrive aussi que le comportement de certaines entreprises par rapport à leur environnement externe obéisse à une logique stratégique de forte compétitivité. Suivant ces logiques, l'employeur établit des liens solides avec ses employés les plus entreprenants, en créant dans son entreprise un cadre formel d'incubation d'idées d'entreprises nouvelles issues de ses employés, de soutien et d'accompagnement de projets de création d'entreprises viables, portés par ces derniers.

L'essaimage « à froid », c'est lorsque le départ du salarié est volontaire et s'accompagne d'un vrai projet, longuement mûri. Il est issu d'une politique d'essaimage mise en œuvre par l'entreprise source en dehors de toute situation de gestion des effectifs.

L'essaimage stratégique « à froid » conjugue la gestion des hommes, la stratégie industrielle et la création d'entreprises.

Ce comportement traduit de la part de l'employeur une volonté de rechercher des sources de synergies exploitables concernant le partage de ressources et de transfert de compétences, entre les activités de base accomplies par son entreprise et des activités complémentaires accomplies par ses employés dans leur entreprise. Cette pratique de coopération employeur-employé est qualifiée d'*essaimage* « à froid »⁵¹. Elle permet aux parties engagées de partager les risques, à l'employeur en particulier de minimiser les coûts de transaction reliés à la négociation et à l'établissement de relations contractuelles avec d'autres acteurs du marché⁵², d'acquérir des avantages compétitifs durables par rapport à ses concurrents⁵³. Pour l'employé, c'est une façon de minimiser le risque. L'essaimage « à froid » engendre une diminution marquée des coûts sociaux reliés à la création de nouvelles entreprises et constitue un des moyens parmi les plus économiques de cultiver l'esprit entrepreneurial tant dans les organisations que dans la société.

Suivant l'intention du porteur du projet :
essaimage volontaire et involontaire

L'essaimage volontaire ou noble⁵⁴ est généralement une initiative personnelle de l'employé qui décide de quitter son employeur pour créer une entreprise concurrente, complémentaire ou différente de l'organisation parente. Comme on l'a vu, cette forme d'essaimage s'exprime mieux dans le cadre d'une entreprise dont la logique des comportements est celle du partenariat et du partage de risques. Cet essaimage est basé sur un projet d'entreprise souvent longuement mûri et élaboré par le porteur durant son séjour dans l'organisation incubatrice.

Dans le cas de l'essaimage involontaire ou subi⁵⁵, le départ forcé du salarié en vue de créer une nouvelle entreprise est tributaire d'une situation de crise. Par exemple, une crise financière se produit qui met l'entreprise existante dans une situation de précarité où, pour survivre, elle doit se départir

de personnel. Il peut aussi s'agir d'une crise de confiance entre employé et employeur résultant de frustrations de toutes sortes nées du climat organisationnel. Dans le premier cas, l'employé quitte l'entreprise involontairement, même s'il a l'assurance de bénéficier de l'aide de son employeur pour créer son entreprise. Dans le second cas, l'employé prend la décision de quitter son employeur, sans la moindre perspective d'être aidé par ce dernier. Il compte néanmoins sur ses connaissances, compétences et expériences professionnelles acquises en totalité ou en partie chez cet employeur pour créer son entreprise. Il se positionne le plus souvent en concurrence avec son entreprise-mère⁵⁶.

L'essaimage « à froid » engendre une diminution marquée des coûts sociaux reliés à la création de nouvelles entreprises et constitue un des moyens parmi les plus économiques de cultiver l'esprit entrepreneurial tant dans les organisations que dans la société.

Suivant le degré de tolérance du risque d'initiative pris par l'essaimé et tel que perçu par l'essaimeur : *essaimage expérimental et essaimage non expérimental*

Ces deux types d'essaimage se distinguent par la nature, l'ampleur et la durée des soutiens accordés à l'employé par son employeur. Comme mentionné précédemment, les systèmes de soutien à l'essaimage diffèrent d'une entreprise à l'autre. L'essaimage peut soutenir l'essaimé en lui facilitant l'accès à l'information stratégique et concurrentielle, aussi bien avant qu'après la phase de création. Le soutien peut aussi prendre la forme d'une aide financière ou technique, d'un apport d'expertise, d'un parrainage, d'un transfert de technologie, de formation, etc. La durée du soutien est également variable. Elle peut aller de l'é-

valuation de la viabilité de l'idée d'entreprise à la facilitation du réseautage post-crédation permettant de stabiliser l'entreprise sur son marché. Des cas spécifiques existent où l'employeur offre de plus à l'essaimé « un congé création », c'est-à-dire la possibilité de réintégrer l'organisation essaimeuse jusqu'à quelques années après la création, advenant un échec⁵⁷. C'est cette attitude tolérante face au risque d'initiative des employés qui caractérise l'essaimage expérimental. L'essaimage non expérimental s'en distingue puisqu'il n'offre pas à l'employé ce genre de cadre élargi d'expérimentation, de soutien et d'apprentissage.

Suivant le degré d'ouverture de l'organisation essaimeuse à l'essaimage : *essaimage coopératif et essaimage compétitif*

On parle d'essaimage coopératif lorsque l'organisation incubatrice est ouverte à l'essaimage. Elle démontre sa volonté d'appuyer toute initiative de création d'entreprise issue de ses employés en mettant en place un système formel qui légitime et supporte l'essaimage. Ce faisant, comme elle donne plus qu'un soutien moral à l'essaimage, l'entreprise incubatrice peut être classifiée comme entreprise essaimeuse. Toutefois, elle n'agit pas par philanthropie. Elle est en droit d'espérer que les futurs entrepreneurs essaimés coopèrent avec elle dans l'avenir, par exemple dans le cadre d'un réseau d'entreprises. L'entreprise essaimeuse compte tirer des gains de cet investissement à long terme : baisse des coûts de production, augmentation de la productivité, accroissement de sa compétitivité, redynamisation du tissu industriel local.

On parle au contraire d'essaimage compétitif lorsque le départ de l'employé intervient dans une situation de crise et lorsque le départ est involontaire. L'employé ne reçoit aucune forme de soutien ou d'accompagnement de son employeur. Il est ainsi amené à ne plus entretenir de relations avec ce dernier. Le plus souvent, cet employé manifestait des façons de faire entrepreneuriales,

de la débrouillardise et contribuait au dynamisme du climat de travail. Souvent, il exerçait une fonction stratégique dans l'entreprise : gestionnaire intermédiaire en interaction fréquente avec les clients, employés clés de la production ayant développé un savoir-faire spécifique et connaissant les prototypes. Lors de son départ, il emporte souvent avec lui une partie importante de l'information stratégique et concurrentielle. Il crée son entreprise dans le même domaine d'activités que son employeur. Il se positionne alors en compétition directe avec lui, sur les mêmes marchés et/ou pour les mêmes produits et services⁵⁸. Cet employé conserve parfois une image négative de son ex-employeur. Il est alors très motivé à réussir au détriment de ce dernier ou pour prouver qu'il avait raison.

On parle d'essaimage coopératif lorsque l'organisation incubatrice est ouverte à l'essaimage. Elle démontre sa volonté d'appuyer toute initiative de création d'entreprise issue de ses employés en mettant en place un système formel qui légitime et supporte l'essaimage.

Suivant la nature de propriété de la relation essaimeur-essaimé : *essaimage de partenariat et essaimage de collaboration*⁵⁹.

L'essaimage de partenariat réfère à l'établissement d'une relation stratégique équilibrée, c'est-à-dire conçue pour opérer d'égal à égal entre essaimeur et essaimé. Elle se veut de longue durée. Elle est basée sur la confiance mutuelle. La notion d'égalité ici n'a rien à voir avec la taille des partenaires, mais bien plus avec la nature de leur contribution respective au contenu de la relation d'affaire. Ainsi, lorsque chacune des parties en présence contribue au contenu de la relation avec ce qu'elle possède de spécifique⁶⁰, de rare, de précieux et d'exclusif sur des fonctions ou

sous-systèmes particuliers, la relation prend alors la forme d'un pacte dans lequel les parties se renforcent mutuellement. On peut observer un accroissement de l'effet de synergie entre leurs entreprises, une amélioration des savoir-faire réciproques, un partage des risques face à leur environnement, une augmentation de leur compétitivité, et un accroissement de leur performance économique mutuelle⁶¹. Dans ce type de relations, chacun des partenaires se considère offreur et demandeur des produits et services, l'un par rapport à l'autre. Il s'agit d'une relation de complémentarité, parfois de nécessaire complémentarité tant pour l'un que pour l'autre. Il est difficile pour l'un et l'autre de substituer son partenaire sur le marché de la concurrence. Ceci permet à leurs intérêts réciproques de se concilier et de s'intégrer dans une coopération bilatérale de longue durée⁶². De plus, la relation entre partenaires est très souvent structurée autour d'une prise de participation variable (minoritaire, majoritaire, co-actionnariat) et croisée. Ceci aide à réduire la probabilité d'occurrence des comportements opportunistes et à créer un climat de confiance réciproque.

L'essaimage de partenariat réfère à l'établissement d'une relation stratégique équilibrée, c'est-à-dire conçue pour opérer d'égal à égal entre essaimeur et essaimé. Elle se veut de longue durée. Elle est basée sur la confiance mutuelle.

L'essaimage de collaboration réfère à l'établissement d'une relation de faible portée stratégique, importante mais non essentielle pour l'une ou les deux parties en présence, notamment pour l'entreprise essaimeuse. Dans ce type d'accord, l'essaimé contribue au contenu de la relation par des moyens limités, standard, fortement substituables à coûts raisonnables par l'essaimeur sur le marché de l'offre de relations

d'affaires ou de ressources semblables. À l'inverse, l'essaimeur apporte à l'essaimé des ressources qui sont stratégiques pour lui dans la mesure où elles contribuent au renforcement de son savoir-faire et lui permettent d'accélérer son développement. Cette inégalité des contributions cantonne le collaborateur le plus faible dans une situation de dépendance par rapport à l'autre : par exemple, la relation client-fourisseur dans les contrats de sous-traitance de capacité. La loyauté de l'essaimeur (client) devient alors un facteur déterminant pour la continuité de la relation. Cette relation apparaît davantage comme une collaboration qu'un partenariat véritable, car sa rupture ne compromettrait aucunement la réalisation des objectifs stratégiques ou même la survie de l'essaimeur. Une illustration de ce type d'accords se retrouve dans les relations entre une PME dont les ressources se limitent à une main-d'œuvre peu spécialisée, d'une part et, d'autre part, une grande entreprise œuvrant dans des activités cycliques ou éprouvant un besoin de main-d'œuvre difficile à combler à une certaine période. Cette dernière aura recours à la PME pour l'exécution de contrats de sous-traitance, mais en revanche, elle pourra changer de partenaire à son gré aussitôt qu'une offre de service à meilleur prix lui sera faite par quelqu'un d'autre. La fragilité de l'accord limite la relation à une collaboration de durée souvent incertaine. Dans beaucoup de cas, nous pouvons qualifier d'essaimage à la marge le rôle joué par cette grande entreprise pour soutenir l'essaimage. En effet, il ne s'agit le plus souvent que de la mise en place de moyens limités qui visent à soutenir la création d'une entreprise essaimée qui ne bénéficiera de collaboration que pour une durée limitée. Pour l'entreprise essaimeuse, il s'agit de mettre en place un moyen en vue de se dépanner au cours d'une période plus difficile. On retrouve cette forme d'essaimage plus fréquemment au cours de périodes de forte croissance où le recrutement de main-d'œuvre spécialisée devient plus difficile.

Suivant la trajectoire d'essaimage de l'employé : *essaimage de rachat et essaimage de création*

Situons-nous dans le cadre d'une organisation essaimeuse où il existe un dispositif d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises par les employés. L'essaimage de rachat signifie qu'un employé reprend à son compte une filiale, une unité ou une division mise en vente par l'entreprise essaimeuse et la gère de façon autonome. Il peut alors exécuter des contrats de sous-traitance pour le compte de son ex-employeur, et/ou développer une nouvelle clientèle.

Nous pouvons parler d'essaimage de création dans deux cas : soit lorsque l'employé devient entrepreneur en créant à l'extérieur de l'organisation incubatrice une nouvelle entreprise autonome (cas d'extrapreneuriat)⁶³, soit lorsque l'employé crée à l'intérieur de l'organisation une nouvelle unité semi-autonome (cas d'intrapreneuriat)⁶⁴. Les cas d'essaimages intrapreneuriaux peuvent comprendre plusieurs possibilités. Par exemple, chez 3M, l'intrapreneur devient, s'il le désire, responsable de la nouvelle division qu'il a créée autour du nouveau produit qu'il a développé, mais il ne peut en devenir propriétaire. Dans d'autres entreprises, les cas d'essaimages intrapreneuriaux pourront devenir des cas extrapreneuriaux par une progression graduelle du pourcentage de propriété, parfois étalé sur plusieurs années, de l'employé essaïmé jusqu'à ce qu'il devienne le seul propriétaire de l'entreprise.

L'essaimage de rachat signifie qu'un employé reprend à son compte une filiale, une unité ou une division mise en vente par l'entreprise essaimeuse et la gère de façon autonome. Il peut alors exécuter des contrats de sous-traitance pour le compte de son ex-employeur, et/ou développer une nouvelle clientèle.

Suivant les filiations d'incubation du porteur du projet : *essaimage de première génération, de deuxième génération et de n.ième génération*

L'essaimage de première génération est celui formé par les employés ayant quitté l'entreprise pour la première fois, dans le cadre d'un processus d'essaimage « à chaud » ou « à froid »⁶⁵. L'essaimage de deuxième génération est formé par l'ensemble des employés essaïmés par ceux de la première génération. Le processus d'engendrement d'essaïmés peut ainsi se prolonger à l'infini. La reconstruction des filiations entre ces derniers permet alors de les regrouper en générations.

Les typologies servant à classer la grande majorité des applications d'essaimage, permettent de mieux en comprendre les logiques, de mieux se préparer et de mieux s'organiser pour le pratiquer. Elles permettent de minimiser l'utilisation des ressources et de mieux utiliser celles existantes. Elles nous amènent à constater la complexité du phénomène de même que la diversité de ses très nombreuses possibilités d'applications.

La suite de cet article sera publiée dans notre prochain numéro. ■

Références

- 1 Ce projet a été réalisé avec le soutien des partenaires suivants : Fondation de l'entrepreneuriat, Hydro Québec, Caisse de dépôt, Desjardins et Accès Entrepreneur Plus. Pour obtenir la version complète du texte, il est possible de la commander à la Chaire Maclean Hunter HEC, Montréal (Cahier de recherche N° 2000-01).
- 2 GARTNER, W.B. (1985), « A Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 696-706 ; BIRD, B. (1988), « Implementing Entrepreneurial Ideas : The Case for Intention », *Academy of Management Review*, vol. 13, p. 442-453 ; GREENBERGER, D.B. et D.L. SEXTON (1988), « An Interactive Model of New Venture Creation », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, p. 1-7 ; BYGRAVE, W.D. (1989), « The Entrepreneurship Paradigm (I) ; A Philosophical Look at it's Research Methodologies », *Entrepreneurship Theory and Practise*, vol. 14, n° 1, p. 1-26.

- 3 CARRIER, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec ; FILION, L.J. (1990), « L'intrapreneur : un visionnant », *Revue internationale des petites et moyennes organisations, PMO*, vol. 5, n° 1, p. 22-33 ; FILION, L.J. (1999b), *D'employés à intrapreneurs*, cahier de recherche de la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, n° 99-04.
- 4 HORNSBY, J.S., D. NAFFZIGER, D.F. KURATKO et R.V. MONTAGNO (1993), « An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process », *Entrepreneurship Theory and Practise*, hiver, p. 29-37.
- 5 COOPER, A.C. (1972), « Incubator Organizations and Technical Entrepreneurship », dans Cooper, A.C. et J.L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship : A Symposium*, The Centre for Venture Management, Milwaukee, WI, p. 108-125 ; ROGERS, E.M. et J.K. LARSEN (1984), *Silicon Valley Fever : Growth of High-Technology Culture*, New York.
- 6 DOUTRIAUX, J. et F.P. BRANKO (1982), « Technology Transfer and Academic Entrepreneurship », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 430-448 ; DOUTRIAUX, J. (1991), « University Culture : Spin-Off Strategy, and Success of Academic Entrepreneurs at Canadian Universities », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 406-421 ; RAYMONT, M.E.D. et E.K.L. HOLMES (1986), « Dynamics of Technology - The University Perspective », vol. 4, n° 1, p. 6-13 ; STEED, G.P.F. (1986), « Technology Policy and Entrepreneurial Spinoffs », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 4, n° 1, p. 26-32.
- 7 CASTRO, C. et W. Ed. McMULLAN (1987), « The Venture Generating Potential of a University », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 5, n° 2, p. 31-40.
- 8 QUEUNET, V. (1997), « Essaimage : les clefs de la réussite », *Défis*, vol. 152, p. 61-64.
- 9 Commission Nationale de Création d'emplois (CNCE) (1998), « Banalisation de l'essaimage », Extrait de rapport remis à l'Agence pour l'appui à la création d'entreprises (APCE).
- 10 QUEUNET, V. (1997), *op. cit.*, note 8.
- 11 KADJI, C. (2000) *Essaimage technologique*, cahier de recherche de la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, (à venir).
- 12 COOPER, A.C. (1972), *op. cit.*, note 5.
- 13 LAMONT, L.M. (1972), « The Role of Marketing in Technical Entrepreneurship », dans Cooper, A.C. et J.L. Komerics, (édit.), *Technical Entrepreneurship : A Symposium*, The Centre for Venture Management, Milwaukee, WI, p. 150-164 ; ROBERTS, E.B. (1972), « Influences Upon Performances of New Technical Enterprises », dans Cooper, A.C. et J.L. Komerics, (édit.), *Technical Entrepreneurship : A Symposium*, The Centre for Venture Management, Milwaukee, WI, p. 28-46.
- 14 ROGERS, E.M. et J.K. LARSEN (1984), *op. cit.*, note 5.
- 15 OLOFSSON, C. et WAHLBLIN (1984), « Technology-Based New Ventures From Technical Universities : A Swedish Case », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 192-211.
- 16 SEGAL, N.S. (1986), « Universities and Technological Entrepreneurship in Britain : Some Implications of The Cambridge Phenomenon », *Technovation*, vol. 4, p. 189-204.
- 17 CASTRO, C. et W.E. McMULLAN (1987), *op. cit.*, note 7.
- 18 SCHIPPER, K. et A. SMITH (1983), « Effects of Recontracting on Shareholders Wealth : The Case of Voluntary Spin-Offs », *Journal of Financial Economics*, vol. 12, p. 437-467 ; MILES, J. et J. ROSENFELD (1983), « The Effect of Voluntary Spin-Off Announcements on Shareholders Wealth », *Journal of Finance*, vol. 38, p. 1597-1606.
- 19 BIRCH, D. (1979), *The Job Generation Process*, MIT, Cambridge, MA.
- 20 CROZIER, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- 21 SCHUMACHER, E.F. (1978), *Small is Beautiful : une société à la mesure de l'homme*, Paris, Éditions du Seuil.
- 22 STEED, G.P.F. (1986), *op. cit.*, note 6.
- 23 DOUTRIAUX, J. et F.P. BRANKO, (1982), *op. cit.*, note 6.
- 24 D'autres mécanismes incluaient : 1) la création des programmes coopératifs et stages d'été pour favoriser les flux d'étudiants et diplômés entre les universités et l'industrie ; 2) la création des liaisons formelles et informelles à travers lesquelles l'industrie peut régulièrement s'informer des recherches, technologies et autres ressources présentes ou en cours dans les universités ; 3) les activités de consultation grâce auxquelles les organisations peuvent bénéficier de l'expertise des universités ; 4) la coopération dans la réalisation des projets et/ou contrats de recherche ; 5) faire breveter des produits et technologies développés dans les universités ainsi que leur promotion auprès des acteurs de l'industrie (Raymont et Holmes (1986), *op. cit.*, note 6).
- 25 DAVAL, H. (1998), « L'essaimage comme opportunité de création d'effets de synergie entre grandes entreprises et PME », *Actes du Congrès International Francophone sur la PME*, Metz et Nancy, 22 au 24 octobre ; DAVAL, H. (1999), « Conceptualisation et modélisation de l'essaimage »,

- dans Fontaine, J. et B. Saporta *et al.*, *Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, p. 106-123.
- 26 FILION, L.J. (1999a), « De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie », *Revue Organisations et Territoires*, vol. 7, n° 1-2, p. 131-148.
 - 27 MCGUIRE, P.E. (1976), *Spin-off Products and Services. The Commercialization of Internally Supported Ressources*, A research Report from the Conference Boards' Division of Management Research ; BOYLE, E. (1993), « Managing Organizational network : Defining the Core », *Management Decision*, vol. 31, n° 7, p. 23-27 ; WEISS, D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 95-103 ; GUPTA, U. (1995), « From the Inside Out », *Information Week*, août, p. 30-40 ; SENTIS, P. (1999), « Pourquoi les décisions de désinvestissement créent de la valeur », *Revue française de gestion*, janv.-fév., p. 106-121.
 - 28 JOHNSON, T. et I. HAGG (1987), « Extrapreneurs : Between Markets and Hierarchies », *International Studies of Management and Organizations*, vol. 17, n° 1, p. 64-75 ; PRETET, M. (1991), « L'essaimage : une nouvelle technique de gestion des ressources humaines », *Personnel*, vol. 323, p. 50-53 ; CARROLL, G.L. (1993), « A Sociological View on Why Firms Differ », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 4, p. 237-249 ; MAHÉ, T. (1994), « L'essaimage empêche le projets de dormir », *Industries et Techniques*, oct., p. 8-11 (hors série) ; QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 8 ; APCE (1998), Agence pour la Création d'Entreprises, *Extrait de rapport*.
 - 29 Ici, l'organisation incubatrice réfère à la dernière organisation dans laquelle l'employé a travaillé et acquis de l'expérience et de la stimulation pour se lancer en affaires.
 - 30 Dans la documentation, certains chercheurs incluent cette dernière conception dans leur définition opérationnelle pour retracer les essaimes même bien des années après qu'ils aient laissé l'organisation (ROBERTS, E.B. (1969), « A Basic Study of Innovators : How to Keep and Capitalize on Their Talents », *Research Management*, vol. 11, n° 4, p. 249-266), alors que d'autres, dont la grande majorité, pensent qu'on ne peut la prendre en compte que si l'employé a eu à créer son entreprise immédiatement après avoir quitté son employeur, sans qu'il y ait interférence d'autres expériences professionnelles. À défaut du respect de cette condition, une définition opérationnelle qui intégrerait cette conception pourrait induire le chercheur en erreur aussi bien dans la constitution de l'échantillon que dans l'interprétation des résultats (MCMULLAN, W.Ed. et K. VESPER (1990), « Universities and Community Venture Development : The Spin-Off Phenomenon », *Research Paper*, University of Calgary, 21 p.).
 - 31 LLOYD, S. et C. SEAFORD (1987), *New Forms of Enterprise : From Intrapreneuriat to Spin off*, London, Small Business Research Trust.
 - 32 QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 8.
 - 33 PRETET, M. (1991), *op. cit.*, note 28 ; MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28, APCE, (1998), *op. cit.*, note 28.
 - 34 WOO, C.Y., G.E. WILLARD et U.S. DAELLENBACH (1992), « Spin-Off Performance : A Case of Overstated Expectations? », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 6, p. 433-447.
 - 35 JOHNSON, S.A., D.P. Klein et V. THIBODEAUX (1996), « The effects of Spin-Offs on Corporate investment and Performance », *The Journal of Financial Research*, vol. XIX, n° 2, p. 293-307 ; SENTIS, P. (1999), *op.cit.*, note 27.
 - 36 PRETET, M. (1991), *op. cit.*, note 28.
 - 37 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28.
 - 38 QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 8.
 - 39 APCE (1998), (Agence pour la création d'entreprises : Commission essaimage du CNCE, France), *op. cit.*, note 28.
 - 40 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28.
 - 41 APCE (1998), *op. cit.*, note 28.
 - 42 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28.
 - 43 APCE (1998), *op. cit.*, note 28.
 - 44 MARY, M. (1994), « De Clermont à Bruxelles : l'Europe à la pointe de l'essaimage », *Industries et Techniques*, oct., vol. 12 ; EBN, European Business and Innovation Centre Network est membre du réseau des Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI), un organisme qui se consacre au développement régional.
 - 45 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28.
 - 46 APCE (1998), *op. cit.*, note 28.
 - 47 Mary, M., (1994), *op. cit.*, note 44.
 - 48 KLOFSTEN, M., P. LINDELL, C. OLOFSSON et C. WAHLBIN (1988), « Internal and External Resources in Technology-Based Spin-Offs : A Survey », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 430-443.
 - 49 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28.
 - 50 DARRÉON, J-L. et S. FAÏÇAL (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue française de gestion*, sept.-oct., p. 104-115 ; SENTIS, P. (1999), *op.cit.*, note 27.
 - 51 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28.

-
- 52 LAMBERT, G. (1993), « Variables clés pour le transfert de technologie et le management de l'innovation », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 49-71.
- 53 VÉRY, P. (1993), « Les logiques industrielles du développement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 13-103.
- 54 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 28.
- 55 PRETET, M. (1991), *op. cit.*, note 28.
- 56 LLOYD, S. et C. SEAFORD (1987), *op. cit.*, note 31.
- 57 CEA et Hewlett-Packard offrent à l'employé le droit de réintégrer l'entreprise en cas d'échec (MAHÉ, 1994). En France, il existe une loi datant de 1984 sur le « congé création ».
- 58 LLOYD, S. et C. SEAFORD (1987), *op. cit.*, note 31.
- 59 Nous nous inspirons du travail de C. Donada (1997) qui distingue le fournisseur-collaborateur loyal du fournisseur-partenaire clé dans une relation de sous-traitance.
- 60 Puthod précise qu'une ressource spécifique est celle pour laquelle il n'existe pas de substitut accessible dans des conditions économiques acceptables. Il s'agit de ressources peu courantes et relativement propres aux entreprises qui les développent (exemple : actif physique, marque, force de vente, etc.) La complexité ne concerne que les ressources difficilement reproductibles (ressources qui font appel à des techniques et technologies avancées). À ces deux caractéristiques, on peut ajouter la capacité d'évolution qui va de pair avec la complexité de la ressource (PUTHOD, D. (1996), « Alliances de PME : Un diagnostic », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 30-45).
- 61 DARRÉON, J-L. et S. FAÏÇAL, (1993), *op. cit.*, note 50.
- 62 DONADA, C. (1997), « Fournisseur : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 94-105.
- 63 JOHNSSON, T. et I. HAGG (1987), *op. cit.*, note 28.
- 64 PINCHOT, G. III. (1985), *Intrapreneurship : Why You Don't Have To Leave The Corporation To Become an Entrepreneur*, N.Y., Harper et Row.
- 65 STEED, G.P.F. (1986), *op. cit.*, note 6 ; LLOYD, S. et C. SEAFORD (1987), *op. cit.*, note 31.

Notes

[illegible]