

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**PAR  
HÉLÈNE DUFOUR**

**LA GESTION DE LA QUALITÉ  
DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES  
AU SAGUENAY LAC-ST-JEAN**

**AVRIL 1994**



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

**Dédicace**

**À mes enfants  
Marc et Véronique**

## SOMMAIRE

L'entreprise est de plus en plus confrontée à la mondialisation des marchés par les différents accords de libre échange entre les pays (Juran, 1987). Cette nouvelle orientation nécessite de la part des gestionnaires, une attention particulière au niveau de la production et du management.

La révolution de la qualité dans l'entreprise a débuté après la deuxième guerre mondiale selon Deming (1988) et Juran (1987) par l'imposition de normes mondiales telles que la norme ISO 9000 en matière de qualité. Ce facteur déterminant augmente les exigences et la satisfaction des clients et devient pour l'entreprise un gage de prospérité.

La littérature touchant le concept de la qualité versus la gestion de la qualité est le plus souvent répertoriée auprès des entreprises manufacturières. Par conséquent, nous notons une faiblesse au niveau de l'étude des entreprises productrices de services. Cette constatation (Juran, 1987, Legeault, 1991), nous a incité à vérifier dans quelle mesure ce dernier type d'entreprise a évolué au niveau de la gestion de la qualité.

C'est à partir de cette constatation que nous avons émis l'hypothèse selon laquelle le gestionnaire est conscient de la qualité des services dans son entreprise. La vérification de cette hypothèse a nécessité un travail de recherche divisé en quatre (4) chapitres. Le premier chapitre met en exergue la problématique, la question de recherche et son importance. Le chapitre suivant décrit notre modèle et des recherches qui ont été faites antérieurement au niveau des entreprises manufacturières dans trois (3) régions du Québec. Le troisième chapitre présente les résultats de notre analyse sur les entreprises de services au Saguenay-Lac-St-Jean. Le dernier chapitre présente les résultats de notre étude.

En plus d'identifier les concepts et les variables à l'étude, la recension des écrits actuels nous a permis d'élaborer un questionnaire ayant servi de guide auprès d'une population cible d'entreprises de services au niveau régional. Le traitement des données de corrélation et de régression a été élaboré à partir de l'analyse factorielle.

Dans l'ensemble, les résultats infirment l'hypothèse du départ, à savoir que les gestionnaires des entreprises de

services ne sont pas conscients de la qualité et de sa gestion au niveau de leurs organisations.

Les résultats de la présente étude, nous ont permis de mesurer les indicateurs de l'approche systémique comme l'environnement, les intrants, le processus de transformation, les extrants et la philosophie de gestion et notre variable dépendante que l'on identifie par la croissance et/ou la stabilité.

Ainsi, le résultat de notre recherche nous a permis de faire ressortir un lien entre la croissance et/ou la stabilité et la dimension extrant qui est identifiée par le respect du délai de livraison, la conformité aux exigences du client et l'ensemble des services donnés à la clientèle par rapport à la concurrence.

## REMERCIEMENTS

À l'issu de ce travail, nous tenons à remercier MM. Claude Lalonde et Gilbert Brisson, respectivement co-directeurs de la recherche pour leurs conseils pertinents et leur encadrement tout au long de ce travail. Nous remercions également MM. Richard Benoit comme deuxième lecteur et Yvon Cloutier comme lecteur externe.

Nous profitons de cette occasion pour remercier aussi toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la rédaction particulière de ce travail dont Louise Sheehy, Marguerite Girard et Normande Lapointe.

Cette liste serait incomplète si nous omettions les dirigeants des PME qui ont accepté de collaborer à la réalisation de cette recherche.

Enfin, que tous ceux ou celles qui ont contribué de près ou de loin, directement ou indirectement à la réalisation de ce projet, trouvent ici, l'expression de nos sentiments de reconnaissance chaleureuse.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES GRAPHIQUES

### CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE

1.1	INTRODUCTION . . . . .	6
1.2	PROBLÉMATIQUE . . . . .	9
1.2.1	Qualité totale dans les entreprises de services . . . . .	9
1.2.2	Caractéristiques de la qualité dans les entreprises de services . . . . .	11
1.3	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE . . . . .	16

### CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE

2.1	LES ENTREPRISES DE SERVICES . . . . .	20
2.1.1	Le modèle systémique . . . . .	20
2.1.1.1.	L'environnement . . . . .	24
2.1.1.2.	Les intrants . . . . .	28
2.1.1.3.	La processus de transformation . . . . .	28
2.1.1.4.	Les extrants . . . . .	29
2.1.1.5.	La philosophie de gestion . . . . .	29
2.2	RECHERCHE ACTUELLE DANS LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES SUR LA QUALITÉ. . . . .	30
2.2.1.	Analyse de l'environnement . . . . .	31
2.2.2.	Analyse des intrants . . . . .	32
2.2.3.	Analyse de la transformation . . . . .	34
2.2.4.	Analyse des extrants . . . . .	36
2.2.5.	Analyse de la philosophie de gestion . .	37

## TABLE DE MATIÈRES (SUITE)

2.3	SYNTHÈSE DES ÉTUDES NATIONALES AU NIVEAU DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES . . . . .	39
-----	--	----

### CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1	PARTICULARITÉS SOCIO-ÉCONOMIQUES AU SAGUENAY-LAC-ST-JEAN . . . . .	43
3.2	HYPOTHÈSE ET VARIABLES . . . . .	46
3.2.1	HYPOTHÈSE DE RECHERCHE . . . . .	46
3.2.2	VARIABLES DE RECHERCHE . . . . .	46
3.3	POPULATION DE LA RECHERCHE . . . . .	46
3.4	PROFIL DES RÉPONDANTS . . . . .	50
3.4.1	L'ÂGE DE L'ENTREPRISE . . . . .	50
3.4.2	LA STABILITÉ ET LA CROISSANCE . . . . .	52
3.5	ENVIRONNEMENT . . . . .	53
3.5.1	NORMES ET STANDARDS IMPOSÉS PAR LES CLIENTS . . . . .	54
3.5.2	IMPOSITION DE NORMES PAR UNE INSTITUTION PUBLIQUE . . . . .	55
3.5.3	ÉVALUATION DES NORMES ET SPÉCIFICATIONS IMPOSÉES . . . . .	56
3.6	INTRANTS . . . . .	58
3.6.1	L'IMPOSITION DE NORMES OU SPÉCIFICATIONS DE QUALITÉ AUX FOURNISSEURS . . . . .	59
3.6.2	ÉVALUATION DES ÉQUIPEMENTS . . . . .	61
3.6.3	QUALIFICATION DU PERSONNEL . . . . .	63
3.7	PROCESSUS DE TRANSFORMATION . . . . .	68
3.7.1	RUPTURE DES FOURNITURES OU DES STOCKS . .	69
3.7.2	ENGORGEMENTS . . . . .	71
3.7.3	LES REPRISES . . . . .	72
3.7.4	TEMPS SUPPLÉMENTAIRE . . . . .	73
3.8	EXTRANTS . . . . .	75
3.8.1	DÉLAIS DE LIVRAISON . . . . .	76
3.8.2	POSITION CONCURRENTIELLE . . . . .	77
3.9	PHILOSOPHIE DE GESTION . . . . .	81
3.9.1	CONCEPTS ET OUTILS EN GESTION DE LA QUALITÉ . . . . .	82
3.9.2	COÛTS DE LA NON-QUALITÉ . . . . .	83
3.9.3	FORMATION DU PERSONNEL . . . . .	85
3.10	SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE . . . . .	87

CHAPITRE 4	MESURE DE L'INDICATEUR DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ, DE L'ENVIRONNEMENT, DES INTRANTS, DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION, DES EXTRANTS ET DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION	
4.1	MESURE DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ . . . . .	91
4.2	MESURE DE L'INDICATEUR ENVIRONNEMENT . . . . .	94
4.3	MESURE DES INTRANTS . . . . .	97
4.4	MESURE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION . . . . .	98
4.5	MESURE DES EXTRANTS . . . . .	99
4.6	MESURE DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION . . . . .	103
4.2.1	RELATION LINÉAIRE CROISSANCE ET/OU STABILITÉ ET L'ENVIRONNEMENT . . . . .	106
4.2.2	RELATION LINÉAIRE CROISSANCE ET/OU STABILITÉ ET EXTRANTS . . . . .	108
4.2.3	RELATION LINÉAIRE CROISSANCE ET/OU STABILITÉ ET PHILOSOPHIE DE GESTION . .	110
CONCLUSION . . . . .		112
BIBLIOGRAPHIE. . . . .		116
LISTE DES ANNEXES:		
ANNEXE I:	Lettre de présentation	
ANNEXE II:	Questionnaire	
ANNEXE III:	Données primaires de l'étude	
ANNEXE IV:	Données originales de l'environnement	
ANNEXE V:	Données originales des intrants	
ANNEXE VI:	Données originales sur le processus de transformation	
ANNEXE VII:	Données originales sur les extrants	
ANNEXE VIII:	Données originales sur la philosophie de gestion	
ANNEXE IX:	Données originales de la croissance et/ou de la stabilité	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:	Données interrégionales sur les ressources humaines des entreprises manufacturières . . . . .	33
Tableau 2:	Données interrégionales sur le processus de production des entreprises manufacturières . . . . .	35
Tableau 3:	Données interrégionales sur les extrants des entreprises manufacturières . . . . .	37
Tableau 4:	Données interrégionales sur la philosophie de gestions des entreprises manufacturières . . . . .	39
Tableau 5:	Profil des secteurs répertoires . . . . .	49
Tableau 6:	Poste occupé au sein des entreprises . . . . .	50
Tableau 7:	Âge de l'entreprise . . . . .	51
Tableau 8:	Niveau des ventes de service . . . . .	51
Tableau 9:	Influence de la qualité des services sur la croissance de l'entreprise . . . . .	52
Tableau 10:	Imposition par les clients de normes ou spécifications de la qualité . . . . .	55
Tableau 11:	Imposition des normes et spécifications . . . . .	56
Tableau 12:	Évaluation des spécifications et des normes de qualité imposées . . . . .	57
Tableau 13:	Imposition d'autres normes de qualité dans l'organisation . . . . .	58
Tableau 14:	Imposition des normes de qualité aux fournisseurs . . . . .	60
Tableau 15:	Évaluation du contrôle de la qualité des fournitures . . . . .	61
Tableau 16:	Évaluation des équipements . . . . .	62

## LISTE DES TABLEAUX (SUITE)

Tableau 17:	Fréquence d'arrêt des différents systèmes . . . . .	62
Tableau 18:	Évaluation du niveau de qualification du personnel . . . . .	63
Tableau 19:	Évaluation du degré d'information du personnel face aux spécifications et normes de la qualité . . . . .	64
Tableau 20:	Évaluation du niveau d'information du personnel face à ses responsabilités, rôles et tâches . . . . .	65
Tableau 21:	Évaluation des modèles d'informations utilisés . . . . .	66
Tableau 22:	Évaluation de l'implication du personnel dans le contrôle de la qualité . . . . .	67
Tableau 23:	Fréquence de rupture des fournitures . . .	70
Tableau 24:	Fréquence des arrêts de travail causés par le manque de fournitures . . . . .	71
Tableau 25:	Fréquence des engorgements . . . . .	72
Tableau 26:	Fréquence de reprise des services non conformes . . . . .	73
Tableau 27:	Fréquence de l'utilisation du temps supplémentaire . . . . .	74
Tableau 28:	Évaluation des délais de livraison . . . .	77
Tableau 29:	Évaluation de la qualité des services par rapport aux concurrents . . . . .	78
Tableau 30:	Évaluation de la qualité des produits et des services par rapport aux concurrents dans les entreprises manufacturières . . . . .	79

## LISTE DES TABLEAUX (suite)

Tableau 31: Fréquence des services non conformes à la demande . . . . .	80
Tableau 32: Évaluation du degré de familiarité avec le concept de gestion de la qualité . . . . .	82
Tableau 33: Existence d'un manuel de la qualité . . . . .	83
Tableau 34: Existence d'un responsable de la qualité . . . . .	83
Tableau 35: Évaluation approximative du coût de la non-qualité . . . . .	84
Tableau 36: Évaluation des coûts de la formation du personnel dans l'organisation . . . . .	85
Tableau 37: Implication du personnel dans la formation continue . . . . .	86
Tableau 38: Tableau de distribution de la croissance et/ou de la stabilité . . . . .	93
Tableau 39: Mesure de justesse de l'échantillon de la variable environnement . . . . .	95
Tableau 40: Tableau des indicateurs de l'environnement .	96
Tableau 41: Mesure de justesse de l'échantillon de la variable intrant . . . . .	98
Tableau 42: Mesure de justesse de l'échantillon du processus de transformation . . . . .	99
Tableau 43: Mesure de justesse de l'échantillon de la variable extrant . . . . .	100
Tableau 44: Tableau des indicateurs des extrants . . .	101
Tableau 45: Mesure de justesse de l'échantillon de la variable philosophie de gestion . . .	103
Tableau 46: Tableau des indicateurs de philosophie de gestion . . . . .	105

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure I:</b>	<b>Modèle systémique des entreprises de services . . . . .</b>	<b>24</b>
<b>Figure II:</b>	<b>Emplois dans le secteur tertiaire. . . . .</b>	<b>45</b>
<b>Figure III:</b>	<b>Corporations actives dans le secteur tertiaire . . . . .</b>	<b>45</b>
<b>Figure IV:</b>	<b>L'approche systémique et l'environnement .</b>	<b>54</b>
<b>Figure V:</b>	<b>L'approche systémique et les intrants . .</b>	<b>59</b>
<b>Figure VI:</b>	<b>L'approche systémique et le processus de transformation . . . . .</b>	<b>69</b>
<b>Figure VII:</b>	<b>L'approche systémique et les extrants . .</b>	<b>76</b>
<b>Figure VIII:</b>	<b>L'approche systémique et la philosophie de gestion . . . . .</b>	<b>81</b>

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphique 1:</b>	DIAGRAMME DE DISPERSION: INDICATEUR DE LA CROISSANCE ET/OU DE LA STABILITÉ ET L'INDICATEUR ENVIRONNEMENT . . . . .	108
<b>Graphique 2:</b>	DIAGRAMME DE DISPERSION: INDICATEUR DE LA CROISSANCE ET/OU DE LA STABILITÉ ET L'INDICATEUR EXTRANT . . . . .	109
<b>Graphique 3:</b>	DIAGRAMME DE DISPERSION: INDICATEUR DE LA CROISSANCE ET/OU DE LA STABILITÉ ET L'INDICATEUR PHILOSOPHIE DE GESTION . . . . . . . . . . . . . . .	111

## **CHAPITRE 1**

### **PROBLÉMATIQUE**

## **CHAPITRE 1**

### **1.1 INTRODUCTION**

L'évolution du marché mondial est plus turbulente que jamais. Soulignons la tombée du mur de Berlin, la réunification des deux Allemagnes, la démocratisation de l'Europe de l'est et les accords de libre-échange tant européen que nord-américain. La concurrence internationale touche maintenant, autant la grande que la petite et moyenne entreprise. Dans le domaine des services, qu'ils soient professionnels ou non, les données sont les mêmes. A cet effet, rappelons les transformations qu'ont subi les secteurs du génie-conseil, des bureaux de comptables de même que les firmes d'avocats et conseillers juridiques tant au niveau national qu'international.

Au cours des années "90", l'évolution passe par la globalisation des marchés qui ne cesse de devenir une réalité. Partant de cette constatation, l'on s'entend à dire que la croissance de l'entreprise passe par la qualité et la normalisation de la gestion de la production des biens et des services que l'on convient d'appeler la gestion de la qualité.

La tendance à l'accroissement des exigences en matière de

qualité<sup>1</sup> est devenue un nouveau défi pour les prochaines années et crée de nouvelles attentes tant de la part du consommateur que du fournisseur en passant par l'entreprise transformatrice.

Cette prise de conscience en matière de qualité se fait au niveau international et en Amérique du Nord et plus spécifiquement au Québec où la quête de ce concept est en effervescence (Juran, 1987,; Kélada, 1987; Deming, 1988;). L'évolution du marché mondial semble offrir de nouveaux objectifs orientés vers la crédibilité et la profitabilité des entreprises. Face à ces nouvelles orientations, quelques études sur la gestion de la qualité auprès des entreprises manufacturières ont été complétées au Québec et plus particulièrement dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas St-Laurent et au Saguenay/Lac-St-Jean.

Dans cette dernière région, le concept de gestion de la qualité a été particulièrement publicisé par l'entremise du chapitre régional de l'Association Québécoise de la Qualité.

#### La qualité dans la production de biens et de services

---

<sup>1</sup> Normes Internationales ISO-9000; Normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité-Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation des services; 1987, p.1,2,3.

pour plusieurs entreprises demeure une priorité selon l'Association Québécoise de la Qualité<sup>2</sup>.

Les transformations industrielles régionales voir même nationales que nous vivons actuellement suivent un courant de philosophie managérielle né au Japon après la deuxième guerre mondiale selon Edwards Deming (La révolution du management, 1988).

Cette évolution est remarquée par les gestionnaires à l'échelle mondiale dans des pays comme le Japon, la France, la Suède, la Norvège, les Etats-Unis, le Canada, etc..

La mondialisation des marchés est devenue une réalité pour les entreprises et pour les gestionnaires. Ceux-ci se doivent de développer des stratégies pour faire face à une compétition grandissante où l'innovation se doit de passer par l'application de stratégies au niveau de gestion dont le but est d'atteindre ce que plusieurs auteurs appellent la qualité totale ou la gestion intégrale de la qualité<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Association Québécoise de la Qualité; Enjeux Qualité 1991; Brochure du 10<sup>e</sup> anniversaire, p.4.

<sup>3</sup> Kelada, Joseph; La gestion intégrale de la qualité; Dorval, Québec; Édition Quafec Inc., 2<sup>ième</sup> édition, 1987. p. 22.

## **1.2 PROBLÉMATIQUE**

La problématique abordée ici porte sur le niveau des connaissances et l'utilisation des concepts inhérents à la gestion de la qualité au sein des entreprises de services. Présentement, les études menées sur le sujet se sont surtout concentrées sur les études manufacturières. Très peu d'études ou de recherches se sont attardées à la problématique de la qualité au sein des entreprises de service.

C'est à partir de cette constatation que nous avons projeté de faire de cette recherche, une étude en gestion de la qualité sur les entreprises de services au niveau régional.

### **1.2.1 Qualité totale dans les entreprises de services**

L'importance croissante du secteur des services dans les économies nationale et mondiale est de plus en plus évidente car l'on constate, selon des données sur le plan mondial fournies par le Ministère Industrie, Commerce et Technologie du Québec (1991), que plus de 95% des 25 millions d'emplois créés depuis 1970, l'ont été dans les entreprises productrices de services.

Compte tenu du développement de la demande des services,

de l'ampleur des investissements engagés dans ce secteur et de l'accroissement du rôle économique de l'entreprise productrice de services, il est devenu nécessaire aujourd'hui d'améliorer la qualité des services.

Selon Joseph Juran (1987), un service se définit comme suit:

«un service est un travail effectué par une tierce personne». Le destinataire du service peut être un individu qui se voit offrir les services d'un coiffeur ou comme dans le cas de location-vente soit d'équipements informatiques ou les deux à la fois.

Ainsi, selon Juran, l'élaboration de services sous toutes ces formes est possible. Le service existe parce que le prestataire est capable de répondre aux besoins du client mieux que celui-ci ne pourrait faire lui-même. Il existe aussi parce qu'il offre des alternatives plus attractives en terme de coûts, de temps, de commodité, de quantité, etc., ou bien parce qu'il répond à un large éventail de besoins psychologiques et physiologiques de l'individu comme les loisirs, l'élimination des tâches fastidieuses, le perfectionnement, la créativité, etc.. Enfin, le service peut englober la vente de produits ou de services comme dans les restaurants, l'immobi-

lier, la distribution, le transport<sup>4</sup>, etc...

La mission fondamentale de toutes entreprises de services est de fournir un service qui répond aux besoins de ses clients. Cette mission essentielle nous introduit vers une définition de sur la qualité :

« La qualité égale aptitude à l'emploi<sup>5</sup> ».

D'autre part, la norme internationale ISO 9004-02 définit la qualité comme:

« La totalité des traits et des caractéristiques qui servent à produire des biens et des services selon la capacité de l'entreprise en vue de satisfaire les besoins de ses clients » (NORME ISO 9004-02, p.2).

#### **1.2.2. CARACTÉRISTIQUES DE LA QUALITÉ DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES**

L'entreprise de services se distingue à plusieurs égards de l'entreprise manufacturière. Cette dernière est une structure organisée de compétences et de moyens spécifiques.

---

<sup>4</sup> Juran, J.M.; La qualité dans les services; Paris: Afnor-Gestion; 1987, p.9.

<sup>5</sup> Ibid voir no4. p.12.

Pour ce type d'entreprise, le client bénéficie des avantages de cette structure sous des formes très variées. Dans l'exercice de sa mission, l'entreprise de service axe davantage sur la vente, en règle générale, directement avec l'utilisateur final. De ce point de vue, elle se démarque nettement de l'entreprise de production.

Le système de vente directe amène l'entreprise de service à établir des rapports multiformes avec un grand nombre de clients comme dans le cas des compagnies de téléphone. De par leur multiplicité, ces contacts donnent naissance à une quantité considérable de transactions individuelles lesquelles ont des répercussions sur les individus.

L'un des avantages de ces rapports directs avec l'utilisateur final est qu'il permet de recueillir rétrospectivement des informations sur l'adéquation du service et sur les besoins de l'utilisateur. De ce point de vue, la tâche de l'entreprise productrice de service est plus aisée que l'entreprise manufacturière qui est souvent coupée de l'utilisateur final et doit faire appel à des enquêtes spéciales pour s'informer à posteriori sur le résultat ou la qualité de son produit.

Selon la théorie de Juran (1987), les entreprises de

services se développent à partir de trois(3) points distincts tels que:

- Identification des clients du service concerné.
- Identification et définition des besoins de ces clients.
- Transcription des besoins du client en attributs ou caractéristiques de la qualité<sup>6</sup>.

Pour identifier le client, il y aura probablement des intermédiaires entre le fournisseur et l'utilisateur final. Ceux-ci devront compiler les données, utiliser des formulaires, traiter des données, etc... pour satisfaire les clients. Mais, si les données sont trop souvent erronées, la qualité du service sera mise en doute.

Pour identifier et définir les besoins des clients, il faut dressez une liste des besoins et en parallèle, dressez une liste des caractéristiques de qualités correspondantes. L'identification par ordre de priorité des besoins de la clientèle fournit les critères de décision qui permettent de déterminer l'importance des ressources à affecter à la satisfaction d'un besoin spécifique.

---

<sup>6</sup> Ibid voir no4, p.13.

Enfin, la traduction des besoins du client en attributs de la qualité se développe par des caractéristiques quantitatives (mesurables), qualitatives (comparables) et évaluatives qui dépendent d'une part, du comment de l'évaluation et d'autre part, de l'évaluation des services aux clients.

L'élaboration des quelques principes de base qui soutiennent les entreprises de services et le développement que nous connaissons depuis quelques années en gestion de la qualité, nous orientent vers une nouvelle vision en matière de gestion dans les entreprises de services. Ce constat devient alors une problématique car les entreprises de services sont des systèmes ouverts qui subissent constamment des pressions environnementales.

Nous étudierons ces pressions et le processus de gestion de ces entreprises pour en comprendre davantage la situation. Nous approfondirons ce processus que nous avons catégorisé comme un outil avec l'aide de l'analyse systémique.

Le modèle choisi nous permet ainsi, d'une manière ordonnée, d'énumérer les principaux éléments de la problématique organisationnelle et de nous attarder sur les liens entre eux. Dans les conditions du marché actuel, nous nous demanderons si les gestionnaires des entreprises de services sont

conscients de la qualité des différents services qu'ils offrent dans leurs entreprises.

La problématique abordée ici porte sur le niveau des connaissances et l'utilisation des concepts inhérents à la gestion de la qualité au sein des entreprises de services de la région Saguenay-Lac-St-Jean.

A cette fin, l'approche systémique nous permettra d'étudier les cinq dimensions de l'entreprise soit l'environnement, les intrants, le processus, les extrants et la philosophie de gestion.

Les résultats de notre recherche cerneront la situation sur les marchés régionaux en matière de qualité dans les entreprises de services. Ce regard que nous porterons sur le gestionnaire vers l'atteinte de résultats organisationnels, nous permet d'aborder, par l'intermédiaire de l'approche systémique, l'hypothèse suivante: le gestionnaire est conscient de la qualité dans les différents systèmes de son entreprise.

C'est ainsi qu'avec le début des années "90", l'orientation des différents systèmes de l'entreprise est conditionnée par le méta-système de la qualité totale. Pour le futur

gestionnaire des années à venir, son rôle de créateur et de communicateur fera de son mode de gestion, un "qualidership<sup>7</sup>".

Vue sous cet angle, l'entreprise possède alors une double finalité. D'une part, une finalité économique, la productivité et la rentabilité et d'autre part, une finalité sociale orientée vers la satisfaction des besoins des individus impliqués comme les gestionnaires, les travailleurs et le public en général.

### 1.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La présente recherche vient compléter une première étude qui porte sur la gestion de la qualité dans les entreprises manufacturières au Saguenay Lac-St-Jean.

L'objectif principal de cette première étude était d'évaluer et de mesurer la perception et l'état des connaissances qu'ont les dirigeants des entreprises de cette même région sur la gestion de la qualité.

L'objectif principal de cette étude était partagé avec

---

<sup>7</sup> Note de l'auteur.

d'autres régions du Québec soit celles de l'Abitibi-Témiscamingue et du Bas St-Laurent.

Notre étude sur les entreprises de services de type professionnel nous permettra d'évaluer et de mesurer le niveau de conscientisation des dirigeants des entreprises répertoriées de la région du Saguenay Lac-St-Jean sur la gestion de la qualité.

L'enquête permettra aussi:

- De comparer les résultats de notre étude par rapport aux données statistiques sur la gestion de la qualité dans les entreprises manufacturières au Saguenay Lac-St-Jean et possiblement par rapport aux autres études déjà citées;
- D'évaluer le niveau des connaissances et le degré d'implantation de la gestion de la qualité dans les entreprises de services de type professionnel et de comparer ces résultats avec ceux des entreprises manufacturières de la même région soit celle du Saguenay-Lac-St-Jean;
- De valider la pertinence de notre modèle permettant d'évaluer le degré d'implantation de la gestion de la

**qualité dans ce secteur d'activité.**

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THÉORIQUE**

## CHAPITRE 2

### LE CADRE THÉORIQUE

#### 2.1 LES ENTREPRISES DE SERVICES

Notre recherche sur la gestion de la qualité dans les entreprises de services de type professionnel au niveau régional est une des premières à être réalisée. Les études antérieures au niveau provincial et régional se sont surtout consacrées, comme nous l'avons déjà cité antérieurement, sur la gestion de la qualité dans les entreprises manufacturières de quelques régions du Québec.

Dans une optique d'évaluation et d'analyse de la gestion de la qualité dans les entreprises de services de type professionnel d'une part et d'autre part, dans une optique de comparaison, nous avons retenu le paradigme systémique pour notre recherche.

##### 2.1.1 Le modèle systémique

Tel que cité par Churchman (1974) et Le Moigne (1977), le modèle systémique est:

**«constitué d'ensemble de composantes qui fonctionnent de concert en vue d'atteindre l'objectif fondamental d'un ensemble».**

Selon Churchman, l'approche systémique constitue une façon simple de réfléchir aux systèmes globaux et à leurs composantes. Pour ces systèmes opérationnels, Churchman suggère quatre (4) configurations stratégiques de réflexion que nous citerons ici afin de mieux disséquer et développer l'optique à suivre<sup>8</sup>:

- a. L'organisation scientifique du travail qui soutient que l'étude des systèmes c'est d'identifier les points faibles qui existent et les coûts inutiles pour ensuite éliminer l'inefficacité.
- b. L'utilisation des méthodes scientifiques d'investigation des systèmes assurent qu'il y a une façon objective d'étudier un système et de construire un modèle du système qui décrit son fonctionnement par les différentes sciences comme les mathématiques, l'économie et les sciences du comportement par la psychologie et la sociologie.

---

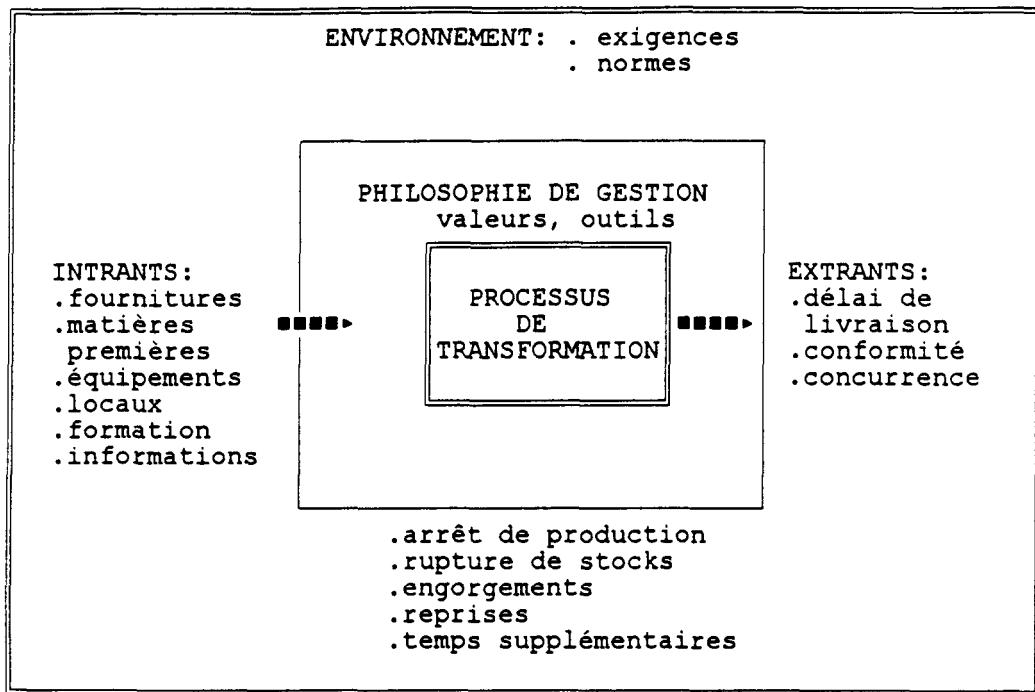
<sup>8</sup> Churchman, C.West; Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes, Dunod Entreprise; 1974, p. 17.

- c. La prise en considération des sentiments humains par les humanistes qui soutiennent que les systèmes se composent de personnes et que l'étude des systèmes doit avant tout considérer les valeurs humaines comme la liberté, la dignité, le respect et la vie privée.
- d. Les anti-planificateurs qui croient qu'il est en vain, voire dangereux de chercher à mettre en forme des plans spécifiques et rationnels.

Par notre modélisation de la gestion de la qualité dans les entreprises de services et sa validation, nous utiliserons des méthodes scientifiques d'investigation des systèmes. Le choix que nous retenons, nous permettra d'identifier un système et les principaux éléments de la problématique organisationnelle et les liens entre eux. Le modèle que nous utiliserons se veut simple et adapté aux exigences d'analyse qu'implique la présente étude.

Notre modèle est composé de cinq dimensions soit l'environnement, les intrants, le processus de transformation, les extrants et la philosophie de gestion. L'étude de ces dimensions est facilitée par l'analyse de variables. Ainsi, l'environnement est évalué par la prépondérance à répondre aux exigences et aux normes de la qualité. Les intrants sont

évalués par les ressources nécessaires à la production de services comme les fournitures, les matières premières, les équipements, les locaux, la formation du personnel et les modes d'informations dans l'entreprise. Le processus de transformation des services est évalué par des variables comme les arrêts de production, la rupture des stocks, les engorgements au niveau du travail, les reprises partielles ou entières de travail et le temps supplémentaire pour le personnel. Les extrants sont des variables qui évaluent la capacité de répondre aux exigences des clients qui comprennent ici le respect du délai de livraison, la conformité à répondre aux exigences des clients et la capacité de connaître et d'évaluer la concurrence. Enfin, la philosophie de gestion est évaluée par l'ensemble des valeurs et des outils de gestion que les gestionnaires mettent au service de leurs ressources humaines dans l'entreprise.

**FIGURE 1: LE MODÈLE SYSTÉMIQUE DES ENTREPRISES DE SERVICES**

#### **2.1.1.1. L'ENVIRONNEMENT**

L'étude de ce modèle cerne d'abord les pressions de l'environnement sur l'entreprise qui prennent la forme d'exigences spéciales, de normes ou de spécifications de secteur de la part des clients et des institutions publiques et privées.

Aujourd'hui, les normes internationales de gestion ISO 9004-2 (normes spécifiques pour les entreprises de services) sont implantées au niveau de plusieurs entreprises productrices de services dans quelques pays de l'Europe, aux États-unis

et surtout au Japon depuis le début des années 60<sup>9</sup>. Ce type de normes ou spécifications tendent de plus en plus à se développer au niveau régional selon l'Association Québécoise de la Qualité<sup>10</sup>.

Les normes de la qualité se catégorisent de deux façons. D'une part sur le plan empirique où elles deviennent un facteur d'évaluation et d'autre part sur le plan analytique - par l'évolution de la pertinence de chacun des éléments d'un programme d'assurance de la qualité. Ce type de programme se définit selon l'Association Canadienne de Normalisation (1984) :

**«comme un ensemble planifié et systématique de tous les moyens et de toutes les mesures destinés à donner une assurance adéquate que tous les articles ou services en cause répondent aux exigences des autorités compétentes et aux stipulations de contrat que leur contenu en service sera satisfaisant».**

C'est à partir de cette orientation que l'on peut catégoriser la qualité et la non-qualité où d'une part cette

---

<sup>9</sup> Ibid voir no4. p.11.

<sup>10</sup> Ibid voir no2, p. 4,5.

dernière se distingue actuellement par des pertes qui se chiffrent par plusieurs centaines de millions de dollars annuellement au Québec selon les dernières statistiques de l'Association Québécoise de la Qualité de 1991.

L'environnement implique trois(3) points principaux tel que décrit par la norme internationale ISO 9004-2<sup>11</sup> sur la gestion de la qualité. D'une part, les responsabilités principales de la haute direction sont de définir les politiques de l'entreprise en matière de qualité soit:

- le niveau de qualité de services recherchés;
- l'image projetée et réputation enviée;
- les objectifs bien définis en regard des caractéristiques identifiées;
- les rôles imputés à certaines fonctions dans la mise en place et suivi du système.

Pour atteindre ces politiques, la direction doit en premier lieu, définir de grands objectifs de qualité dont les principales cibles seront:

- la satisfaction de la clientèle par une bonne qualité de services;
- la protection de l'environnement et de la société en

---

<sup>11</sup> Normes Internationales ISO-9004-2-Quality management and quality system elements, Guidelines for services, 1991, p.1,2,3.

général;  
. l'efficacité de l'organisation à rendre les services.

Deuxièmement, la haute direction doit mettre en place les lignes d'autorité et de responsabilités par l'intermédiaire d'une structure permettant l'intégration de la politique de la qualité des services à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, des responsabilités sont données à tous les intervenants susceptibles d'influencer la qualité du service. Par la suite, la direction procède à des audits-qualité périodiques afin d'évaluer les résultats obtenus aussi bien que les processus d'assurance de la qualité.

Enfin, dans la gestion des ressources humaines et la connaissance des normes<sup>12</sup>, techniques et financières, les critères d'embauche doivent inclure, selon Legeault<sup>13</sup>, au-delà des connaissances et des aptitudes, la volonté d'exceller. Dans l'exercice des tâches et des rôles, la motivation est reconnue comme primordiale pour accéder à un haut niveau de qualité de service.

Ainsi, l'implication des employés telle que citée par

---

<sup>12</sup> Horovitz, Jacques; La qualité de service; Inter Éditions, Paris 1987. p. 99.

<sup>13</sup> Legeault, Gilles; Réussir la qualité totale dans une entreprise de services; Éditions G. Vermette Inc.; 1991. p. 126.

Legeault<sup>14</sup>, doit se faire par le développement de stratégies, projets d'amélioration, évaluation du rendement, formation, communication, consultation, etc.. afin de développer un objectif, la relation avec le client.

#### **2.1.1.2. LES INTRANTS**

Les intrants comprennent les ressources nécessaires à la production de services soit les normes des fournisseurs, le contrôle des matières premières, l'évaluation des équipements et des locaux, la qualification et formation du personnel, les informations pour le personnel face aux tâches et aux normes de même que son degré d'implication face au contrôle de la qualité.

#### **2.1.1.3. LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION**

Le processus de transformation comporte la production de services. Celui-ci est évalué par le biais de variables telles que les arrêts de production et de rupture des stocks, la fréquence des engorgements et des reprises sur l'une ou l'autre étape de la production, la surcapacité de production et la fréquence du temps supplémentaire.

---

<sup>14</sup> Ibid, voir no13, p.129.

#### **2.1.1.4. LES EXTRANTS**

L'enquête étudie la qualité des extrants c'est-à-dire le service produit par l'entreprise compte tenu de son aptitude à satisfaire les besoins des clients. Cette analyse est effectuée par rapport au respect des délais de livraison, à la conformité et à la position concurrentielle de l'entreprise.

#### **2.1.1.5. LA PHILOSOPHIE DE GESTION**

L'analyse de la philosophie de gestion se définit comme l'ensemble des valeurs et des outils ou ressources que le gestionnaire utilise pour atteindre ses objectifs de qualité. Cet ensemble se définit ainsi par la rentabilité et la croissance des ventes.

Notre modèle de recherche nous permet ainsi de:

- comprendre l'ensemble de la gestion des ressources physique et humaine;
- démontrer les interrelations entre les dimensions du modèle et ses variables;
- situer la relation entre l'entreprise et son environnement;
- permettre la mise à jour des activités de planification et de contrôle.

L'analyse des différentes variables de l'étude est cependant basée sur la perception et l'auto-diagnostic des gestionnaires. Par conséquent, l'interprétation des résultats et l'ensemble des conclusions de l'étude doivent toujours être guidés par notre hypothèse qui sous-tend que le gestionnaire est conscient de la qualité dans les différents systèmes de son entreprise. Analysons les résultats de ces études.

## **2.2 RECHERCHE ACTUELLE DANS LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES SUR LA GESTION DE LA QUALITÉ**

L'évolution du concept de gestion de la qualité ou de la qualité totale est internationale et nationale. Face à cette orientation, des études sur le sujet ont été complétées au niveau provincial dans quelques régions afin de connaître la perception des gestionnaires et l'utilisation des concepts de gestion de la qualité au niveau des entreprises manufacturières des régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas St-Laurent et du Saguenay Lac-St-Jean<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Ministère Industrie, Commerce et Technologie Québec; La Gestion de la Qualité dans les Entreprises manufacturières de Bas St-Laurent; 1<sup>o</sup> trimestre 1991.

Bien que menées séparément, les responsables de chacune de ces études ont fait appel au paradigme systémique impliquant les cinq dimensions que sont l'environnement, les intrants, le processus de transformation, les extrants et la philosophie de gestion. Analysons les résultats de ces études maintenant.

#### **2.2.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT**

Les éléments environnementaux exercent généralement une pression sur l'entreprise au niveau externe qui auront probablement des effets sur le style de gestion à l'interne. Au niveau de l'étude, l'imposition des normes et exigences par le client et par les institutions peuvent être en relation directe avec la croissance. Selon la cueillette de données au niveau des trois(3) régions, ces normes et exigences sont adaptées par la plupart des entreprises en Abitibi-Témiscamingue dans une proportion de 89%, dans la région du Bas-St-Laurent à 92% et au Saguenay Lac-St-Jean à 86.04%. Selon les répondants, tous s'entendent pour répondre au besoin de satisfaction du client même si cela semble difficile pour une moyenne de 70% des répondants dans la région du Saguenay Lac-St-Jean. Plus de 28% des répondants de la région du Bas St-Laurent ont dû renoncer à des contrats parce que les exigences

du client étaient trop élevées en ce qui concerne l'assurance de la qualité. Ainsi, le processus de la gestion de la qualité semble être amorcé mais paraît difficile à implanter et à développer dans l'entreprise.

### **2.2.2. ANALYSE DES INTRANTS**

Les intrants comportent un ensemble de variables exerçant un rôle primordial dans la fabrication de biens et de services. Ces variables sont identifiées au niveau des fournisseurs, des ressources humaines, des locaux et des équipements. Selon les répondants des trois (3) études mentionnées, les gestionnaires imposent à leur tour des normes et exigences à leurs fournisseurs pour la région du Saguenay/Lac-St-Jean, la proportion est de 88.09%. Selon les répondants de la région du Bas St-Laurent, 93% de ceux-ci sont satisfaits des produits livrés mais 63% d'entre eux remplaceraient leurs fournisseurs s'ils en avaient la possibilité.

Les ressources humaines ont été étudiées sous trois(3) volets spécifiques que sont la qualification, l'implication et l'information du personnel sur les normes de la qualité. Selon les répondants, la qualification du personnel semble suffisante pour 64% des répondants en Abitibi-Témiscamingue, pour

82% des répondants dans la région du Bas St-Laurent et pour la région du Saguenay/Lac-St-Jean, 69.04% des répondants. L'implication du personnel se mesure par rapport au contrôle de la qualité, tâches et rôles où selon 69% des répondants en Abitibi-Témiscamingue sont parfaitement informés, pour la région du Bas St-Laurent, 60% sont informés et pour la région du Saguenay Lac-St-Jean, 66.28% ont du personnel qui s'implique. Le degré d'information du personnel face aux normes et contrôle de la qualité dans les entreprises de la région de l'Abitibi-Témiscamingue est de 63% des répondants, pour la région du Bas-Laurent 88% et le personnel de la région du Saguenay/Lac-St-Jean est parfaitement informé à 56.47%.

**TABLEAU 1      DONNÉES INTERRÉGIONALES SUR LES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES**

	qualification	implication	infor/normes
Abitibi-Tém.	64%	69%	63%
Bas St-Laur.	82%	60%	88%
Sag.-Lac-St-J.	69.04%	66.28%	56.47%

Les locaux et équipements de l'Abitibi-Témiscamingue et du Saguenay-Lac-St-Jean sont en moyenne dans cette première

région tout à fait adaptés selon 52% des répondants, plus ou moins adaptés pour 38% et inadéquats pour 10% des répondants. Pour la région du Saguenay Lac-St-Jean, 81.16% des répondants estiment les locaux et équipements adaptés, 16.47% estiment qu'ils sont plus ou moins adaptés et 2.35% des répondants estiment que ceux-ci sont inadéquats. Pour la région du Bas-St-Laurent, les répondants estiment à 92% des répondants que leurs équipements sont adaptés à la fabrication de leurs produits mais, selon 45% des répondants, ceux-ci jugent que leurs locaux sont plus ou moins adéquats.

#### **2.2.3. ANALYSE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION**

Le processus de transformation demeure un point important pour l'entreprise. Ce sous-système se compose d'éléments ou de variables telles que la rupture des stocks, les engorgements, le temps supplémentaire et les reprises ou rejets.

La fréquence de rupture des stocks pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue est une préoccupation pour 61% des répondants, à 60% des répondants pour la région du Bas St-Laurent et pour les entreprises au Saguenay-Lac-St-Jean à 65.82% des répondants. Soulignons que la rupture des stocks peut entraîner des arrêts de production dans une proportion de 34.18% selon les répondants des entreprises au Saguenay-Lac-

St-Jean. Les engorgements de production préoccupent 68% des répondants en Abitibi-Témiscamingue, 64% des répondants dans la région du Bas-St-Laurent et 65.88% des répondants du Saguenay Lac-St-Jean. Le temps supplémentaire est utilisé par 90% des répondants dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue et plus ou moins utilisé par 96.39% des répondants pour la région du Saguenay Lac-St-Jean. Les données pour la région du Bas-St-Laurent ne sont pas disponibles. Les rejets de production sont plus ou moins élevés pour 90% des répondants en Abitibi-Témiscamingue, 85.7% pour les répondants de la région du Bas-St-Laurent et pour 86.75% les répondants de la région du Saguenay Lac-St-Jean.

**TABLEAU 2: DONNÉES INTERRÉGIONALES SUR LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES**

	R. stocks	Engor.	Temps sup.	Rejets
Ab.-Tem	61%	68%	90%	90%
Bas St-L.	60%	64%	-	85.7%
S.-L-St-J.	65.82%	65.88%	96.39%	86.75%

La compilation de quelques statistiques au niveau du système de production est similaire au niveau des régions concernées. La planification de la production liée en quelque

sorte aux intrants, démontre quelques carences qui entraînent des coûts supplémentaires et menacent le fragile équilibre de la relation vente-production.

#### 2.2.4. ANALYSE DES EXTRANTS

La qualité des extrants se mesurent par des variables comme les délais de livraison, la conformité et la position concurrentielle de l'entreprise.

Le respect des délais de livraison touche directement la satisfaction du client. Ainsi, 92% des répondants de la région de l'Abitibi-Témiscamingue respectent les délais de livraison mais, quelques fois avec un peu de difficulté, 80% des répondants de la région du Bas-St-Laurent respectent assez facilement les délais de livraison et 89.15% des répondants de la région du Saguenay/Lac-st-Jean respectent les délais de livraison en rencontrant certaines de difficultés. La conformité aux exigences du client est respectée selon 62.1% des répondants de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, selon 83% des répondants de la région du Bas-St-Laurent et selon 88% des répondants de la région du Saguenay/Lac-St-Jean. La position concurrentielle des entreprises selon la qualité des produits livrés, est considérée par l'ensemble des répondants des trois régions comme nettement meilleure et

bonne jusqu'à comparable vis-à-vis de leurs concurrents.

**TABLEAU 3 : DONNÉES INTERRÉGIONALES SUR LES EXTRANTS DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES**

	délais	conformité
Ab.-Tem.	92%	62.1%
Bas St-L.	80%	83%
S.-L-St-J.	89.15%	88%

Soulignons que la région de l'Abitibi-Témiscamingue a été la région pionnière en ce qui concerne l'étude sur la qualité dans les entreprises manufacturières ce qui peut représenter un impact au niveau des données. Mais, les gestionnaires accordent tous une grande importance à la qualité des extrants et au concept de la qualité même si cette orientation s'avère toute récente.

#### **2.2.5. ANALYSE DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION**

Ce dernier élément du processus de gestion est évalué au niveau des entreprises par la connaissance du concept de la qualité et ses outils comme le manuel de la qualité et par une évaluation des coûts de la non-qualité tels que perçus par les

répondants.

Le concept de gestion de la qualité est relativement récent. Le manuel de la qualité dans l'ensemble est nouveau pour la plupart des répondants et chaque secteur évalu environ à plus ou moins 5% les coûts de la non-qualité.

La région du Bas St-Laurent semble être privilégiée car 55% des répondants ont élaboré une stratégie précise afin d'améliorer la qualité. Soulignons que 19% des répondants possèdent un manuel de la qualité et que les coûts de la non-qualité sont évalués par ceux-ci à 5% et moins de leur chiffre d'affaires.

Un pourcentage de 61.18% des répondants de la région du Saguenay Lac-St-Jean estime que le concept de la qualité est connu dans l'entreprise alors que 15.17% d'entre eux croient que la qualité est une question de production. Selon les répondants, 43% d'entre eux possèdent un manuel d'assurance de la qualité qui décrit en détail les standards de la qualité. Les coûts de la non-qualité sont évalués à moins de 5% selon 46.42% des répondants et à moins de 10% selon 23.80% des répondants.

**TABLEAU 4: DONNÉES INTERRÉGIONALES SUR LA PHILOSOPHIE DE GESTION DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES**

	manuel de la qualité	coût non/qualité
Ab.-Tem.	-	+ou- 5%
Bas St-L.	19%	- de 5%
S.-L-St-J.	43%	-5% et -10%

L'introduction d'une philosophie axée sur la gestion de la qualité demeure relativement récente au sein des entreprises des différentes régions étudiées. Soulignons que l'attitude ouverte des entreprises face à leur environnement facilite l'intégration d'un tel processus. La performance à cet effet, est liée par la relation vente et satisfaction du client. La performance d'une région par rapport aux autres semble liée aux pressions environnementales et à la capacité d'y répondre rapidement.

### **2.3 Synthèse des trois études interrégionales au niveau des entreprises manufacturières**

Globalement, le développement de la gestion de la qualité dans les entreprises du secteur manufacturier semble lier à

l'imposition de normes quoique difficile à implanter et à développer dans l'entreprise.

Les gestionnaires imposent à leur tour des normes ou exigences à leurs fournisseurs et semblent impliquer les ressources humaines par la formation et la qualification d'une manière plus ou moins prépondérante dans son ensemble.

La rupture des stocks semblent être un élément important qui entraîne des arrêts de production selon plus du tiers des répondants. Les engorgements, d'une manière significative, entraînent une hausse du temps supplémentaire et des rejets de fabrication occasionnant ainsi un lien de causalité au niveau de la planification des intrants pouvant perturber la relation vente-production.

Le respect des délais de livraison et la conformité semblent des priorités pour l'ensemble des gestionnaires où il existe une position nettement concurrentielle par rapport à la compétition.

Enfin, même si l'introduction du concept de la gestion de la qualité demeure très récente, la philosophie de gestion semble avoir été intégrée au sein de la pratique. La comptabilisation des coûts et l'introduction d'un manuel de la qualité

ne sont réalisés que dans une faible proportion. Dans l'ensemble, la planification du processus de la gestion de la qualité est amorcée et les outils de mesures de rétroaction sont en voie d'être développés.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE

### 3.1 LES PARTICULARITÉS SOCIO-ÉCONOMIQUES DU SAGUENAY/LAC-ST-JEAN

La région du Saguenay/Lac-St-Jean couvre 156 000 km<sup>2</sup> du territoire québécois incluant les municipalités de Chibougamau-Chapais et une partie de la municipalité de la Baie-James (selon le découpage avant 1987). Ainsi, s'étendent sur ce territoire les soixante deux (62) municipalités, les quatre (4) MRC, les six (6) comtés de juridiction québécoise et les quatre (4) juridictions fédérales.

Totalisant 4.6% de la population du Québec, la région regroupe près de trois cents milles (300 000) personnes qui se caractérisent par une faible décroissance démographique de 0.3% entre 1981 et 1986. Cette situation prévalait d'ailleurs dans l'ensemble des autres régions ressources, les plaçant ainsi en position de recul par rapport au reste du Québec. Ainsi, notre région demeure, après Montréal, le territoire le plus urbanisé puisque 75% de sa population habite les centres urbains.

Au niveau économique, en 1985, 1986 et 1987, les investissements privés et publics en immobilisation dans notre région ont été supérieurs en terme de pourcentage de l'ensemble des investissements à ce qu'ils étaient au Québec. Ils représentaient dans l'ordre 31.6%, 36.3% et 36.6% comparativement à 18.9%, 18.8% et 19.1% du total des immobilisations au Québec.

Le secteur tertiaire au troisième trimestre de 1991 compte 80 300 emplois comparativement à 88 100 au même trimestre en 1990. Le secteur du commerce a connu une diminution de 3 000 emplois pendant la même période et celui de l'administration publique une perte de 900 emplois.

En 1990, on compte 3 865 corporations actives dans le secteur tertiaire de la région. Bon nombre de ces corporations de services oeuvrent dans le secteur de détail(28.2%). La région compte aussi entre autres, 306 corporations de services aux entreprises, 268 commerçants de gros, 410 corporations spécialisées en transport et entreposage et 627 entreprises dans le secteur intermédiaires financiers et de l'assurance. Pour compléter l'information, nous présentons quelques tableaux explicatifs.

**FIGURE 2**

**Emplois dans le secteur tertiaire**  
**Répartitions en nombre et en pourcentage**  
**Selon le type d'activité**  
**Région Saguenay-Lac-St-Jean 1991**

	Transports communications et au- tres ser- vices pu- blics nombre	Com- merce ----- -nombre	Finances assurances et immeu- bles ----- - nombre	Servi- ces ----- -- nombre	Adminis- tration publique ----- - nombre	Total du tertiaire ----- nombre
3 <sup>e</sup> trim. 91	6,100	20,000	---	47,500	6,700	80,300
3 <sup>e</sup> trim. 90	7,700	23,800	4,500	44,500	7,600	88,100
3 <sup>e</sup> trim. 91 Prov. Qc.	206,600	550,000	195,900	1,052,3 00	229,500	2,234,300
3 <sup>e</sup> trim. 91 Région 02 P.Q. (8)	3,0	3,6	---	4,5	2,9	3,6

(1): Ces statistiques sont pas comparables ou agrégeables avec celles du secteur manufacturier en raison de méthodologies et de dates différentes quant à la collecte et à l'élaboration des données.

Source: MMSRFP, Le Marché du travail, décembre 1991.

Compilation: Groupe d'analyse sur les PME et les régions, DGAE, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la technologie, 1992.

**FIGURE 3**

**Corporations actives dans le secteur tertiaire**  
**Répartition en nombre et part relative**  
**Selon le nombre d'activité**  
**Région Saguenay-Lac-St-Jean 1990**

Secteur tertiaire	Nombre	Part re- lative
Commerce de gros	268	6,9
Commerce de détail	1,088	28,2
Services aux entreprises	306	7,9
Hébergement et restauration	315	8,2
Transport et entreposage	410	10,6
Communications et services publics	46	1,2
Intermédiaires financiers et assurances	627	16,2
Services immobiliers et agents d'ass.	404	10,5
Services d'enseignement	22	0,6
Services de santé et services sociaux	55	1,4
Autres services	324	8,4
<b>Total de la région du Saguenay/Lac-Saint-Jean</b>	<b>3,865</b>	<b>100,0</b>
<b>Total du secteur tertiaire au Québec</b>	<b>129,695</b>	<b>3,0<sup>(1)</sup></b>

(1): Part de la région dans le Québec

Sources: Commission de la sécurité et de la santé du travail du Québec et Fichier central des entreprises, 1990

Compilation: Groupe d'analyse sur les PME et les régions, DGAE, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, 1992.

### **3.2 HYPOTHÈSE ET VARIABLES**

#### **3.2.1 Hypothèse de recherche**

L'hypothèse de la présente étude est que les gestionnaires des entreprises de services dans les secteurs ciblés sont conscients de la qualité des services offerts par leur entreprise.

#### **3.2.2 Variables de recherche**

Dans le cadre de ce travail, les variables indépendantes sont celles que nous avons retenues au niveau de notre modèle systémique. Ainsi chaque dimension soit l'environnement, les intrants, le processus de transformation, les extrants et la philosophie de gestion sont des variables indépendantes et le niveau des ventes de services de l'entreprise devient la variable dépendante qui est fonction de la croissance et/ou de la stabilité.

### **3.3 POPULATION DE LA RECHERCHE**

Après avoir cerné la situation dans différentes régions sur les entreprises manufacturières, nous élaborerons dans la présente recherche, la situation des entreprises du secteur tertiaire ou service au niveau de la région Saguenay Lac-St-Jean.

Le plan d'expérimentation sur les entreprises de services sera répertorié auprès de trois (3) types de professionnels offrant leurs services aux entreprises. Les choix retenus comprennent les Études d'avocats et de notaires, les Bureaux d'architectes, d'ingénieurs et autres services scientifiques et techniques et enfin, les Services de comptabilité, d'informatiques et de conseils en gestion.

Les types de professionnels sélectionnés sont régis par des corporations. En quelques mots, celles-ci élaborent des objectifs de cheminement professionnel qui semblent se développer conjointement au niveau des buts comme développer l'appartenance à un groupe, assurer la protection du public, garantir des services de qualité, supporter le développement professionnel par une formation continue et la mise à jour de la législation et enfin, assurer une gestion efficiente par l'amélioration des contraintes.

Les entreprises cernées représentent ainsi une population totale de cent soixante quinze (175) organisations. Sur ce nombre, les entreprises de moins de cinq (5) employés ont déjà été retranchées puisque le niveau d'intégration et de structure ne permet que difficilement l'application de l'outil de mesure utilisé. Les liens entre chacun des aspects mesurés sont jugés trop étroits pour être analysés séparément. La base

du sondage est constituée par la liste sélective des employeurs du Centre d'Emploi du Canada pour les entreprises de services de plus de cinq (5) employés<sup>16</sup>.

Fonctionnant sur une base de la population totale pour les entreprises cernées, un questionnaire de trente sept (37) questions à choix multiples a été expédié par la poste auprès de cent soixante quinze (175) entreprises concernées dans la deuxième semaine du mois de mai 1992. De ce nombre, vingt (20) questionnaires nous ont été retournés pour cause de non présence à l'adresse mentionnée et cinquante (50) entreprises nous ont fait parvenir leurs réponses pour un taux de 32.2% de participation. Ce pourcentage nous apparaît très satisfaisant compte tenu de la nature de la recherche et du mode de collecte choisi.

La marge d'erreur générale des résultats obtenus se situe à 3% compte tenu des cinquante (50) questionnaires complétés et ce, dans 95% des cas. Il n'y a eu aucun rappel auprès des entreprises et les questionnaires ont été reçus avant la date spécifiée (30 mai 1992).

Le pré-test a été effectué auprès des secteurs identifiés

---

<sup>16</sup> Lachance J.P.; Relevé du nombre d'employés réseau Saguenay Lac-St-Jean, 1992-1993, Emploi Immigration Canada.

de services régionaux qui nous ont permis de mesurer immédiatement le questionnaire et de le valider compte tenu de la clientèle visée. Celles-ci ont été choisies en fonction de leur secteur et de leur taille soit quatre (4) entreprises pour les secteurs identifiés. Soulignons toutefois qu'un questionnaire de nature analogue a déjà été validé auprès des entreprises manufacturières régionales.

Les secteurs répertoriés pour la recherche sont les organisations de services de type professionnel aux entreprises que nous avons réparti en trois (3) selon la classification gouvernementale: les études de pratique légale qui représentent 20%, les bureaux de consultation en gestion, comptabilité et informatique qui représentent 38% et les firmes d'ingénieries, architectes et autres services qui représentent 42% de la population totale des entreprises opérant au Saguenay/Lac-St-Jean.

**TABLEAU 5: PROFIL DES SECTEURS RÉPERTOIRES**

PROFIL	%	Nbre
Bureaux de pratique légal	20%	35
Bureaux de comptabilité, informatique et gestion	38%	66
Firmes d'architecte et d'ingénieurs	42%	74
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>175</b>

### 3.4 LE PROFIL DES RÉPONDANTS

L'enquête que nous avons effectuée s'adresse d'abord aux managers preneurs de décisions. Ainsi, 90% des répondants soit une proportion de 68% sont des propriétaires dirigeants et 22% est le personnel cadre et contrôleur. Le personnel administratif a répondu dans une proportion de 2% et 8% des répondants se sont abstenus.

**TABLEAU 6: POSTE OCCUPE AU SEIN DES ENTREPRISES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Direction	34	68	56	65.12	
Cadre ou contrôleur	11	22	16	18.60	
Personnel adm.	1	2	6	6.97	
Non-répondu	4	8	-	-	
Responsable de qualité	-	-	11	12.08	
Autres	-	-	3	3.48	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	

Dans un tableau comparatif avec le secteur manufacturier, nous pouvons souligner l'apport important des dirigeants.

#### 3.4.1 L'ÂGE DE L'ENTREPRISE

En ce qui concerne la compilation des données pour l'âge des entreprises répertoriées, 38.30% des répondants provien-

nent d'une entreprise qui existe depuis 2 à 7 ans; 27.66% d'une entreprise qui existe depuis 8 à 12 ans; 14.89% d'une entreprise qui existe depuis 13 à 17 ans; 12.77% d'une entreprise qui existe depuis 18 à 24 ans et 6.38% existe depuis plus de 25 ans.

**TABLEAU 7: AGE DE L'ENTREPRISE**

Choix de réponses	Services		Manufacturiers	
		%		%
Moins de 1 an	0	0	0	0
De 2 à 7 ans	18	38.30	13	13.64
De 8 à 12 ans	13	27.66	16	20.25
De 13 à 17 ans	7	14.89	7	8.86
de 18 à 24 ans	6	12.77	15	18.98
Plus de 25 ans	3	6.38	28	35.44
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**TABLEAU 8: LE NIVEAU DES VENTES DE SERVICE**

	Services	%
En forte croissance	2	4
En croissance	18	38
Stable	22	44
En décroissance	8	16
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Malgré une situation économique difficile, peu d'entreprise (16%) font face à une diminution de leurs opérations.

### 3.4.2 LA STABILITÉ ET LA CROISSANCE

En ce qui concerne les observations sur la stabilité et la croissance par rapport à la qualité des services, les données au tableau suivant nous démontrent que, selon 87.76% des répondants, la qualité des services influence la croissance de l'entreprise.

**TABLEAU 9: INFLUENCE DE LA QUALITÉ DES SERVICES SUR LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE**

	Services	%
Beaucoup	43	87.76
Plus ou moins	3	6.12
Peu	3	6.12
Ne s'applique pas	0	0
 TOTAL	 49	 100

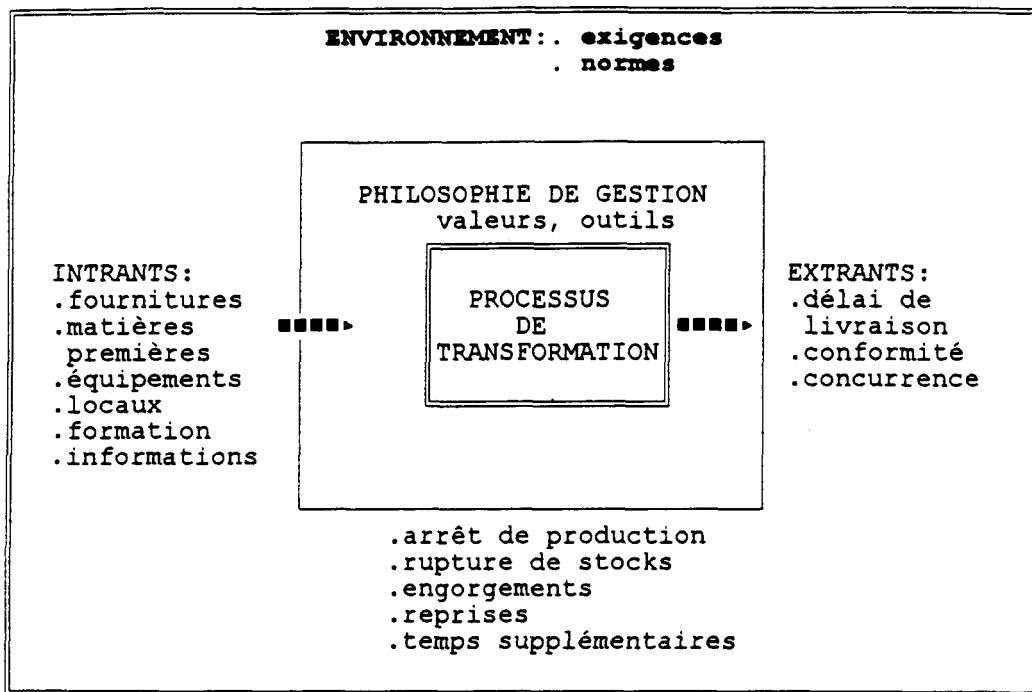
Au niveau de cette variable, notre questionnaire ne permet pas de comparaisons intra-sectorielles.

### 3.5 L'ENVIRONNEMENT

Cette partie de l'étude tente de cerner les perceptions que les gestionnaires ont de leur environnement et les différentes pressions qui proviennent de l'extérieur en prenant la forme de normes ou d'exigences. L'environnement est une dimension des systèmes qui identifie les limites décisionnelles de l'entreprise.

Le gestionnaire conscient de l'effet de ces composantes externes, peut gérer son entreprise à partir de cette évolution et réagir plus rapidement aux variations des facteurs environnementaux et concurrentiels. Ainsi, les variables qui ont été retenues pour évaluer l'environnement de l'entreprise sont l'imposition de normes par les clients et par les institutions publiques.

Maintenant, nous faisons éclater la dimension environnementale dans un sous-système composé de normes et d'exigences.

**FIGURE 4: L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET L'ENVIRONNEMENT**

### 3.5.1 LES NORMES ET STANDARDS IMPOSÉS PAR LES CLIENTS

L'imposition de normes et d'exigences de la part des clients pour l'entreprise, demeure des contraintes stratégiques pour l'organisation. Selon les répondants, les clients imposent des exigences ou des normes de qualité dans une proportion de 78%. En comparant le secteur manufacturier pour lesquels 86.04% imposent des normes, nous remarquons que le secteur manufacturier est un peu plus structuré comme le démontre le tableau suivant.

**TABLEAU 10: IMPOSITION PAR LES CLIENTS DE NORMES OU SPÉCIFICATIONS DE QUALITÉ**

Choix de réponses	Service	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers	Service	
Oui		39	78	74	86.04
Non		11	2	12	13.96
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

### **3.5.2. IMPOSITION DE NORMES PAR UNE INSTITUTION PUBLIQUE**

Notre analyse nous permet de vérifier le nombre de répondants qui doivent se conformer à des normes gouvernementales qui origineraient de l'industrie sous toutes formes ou à des corporations professionnelles. Notre vérification sur le terrain nous permet de constater que les institutions publiques imposent des normes directement ou indirectement à l'industrie des services dans une proportion de 96% selon les répondants. Nous constatons après évaluation que celles-ci sont plus exigeantes car les entreprises manufacturières respectent des normes et spécifications dans une proportion de 66.26%.

**TABLEAU 11: IMPOSITION DE NORMES ET SPÉCIFICATIONS**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Oui	48	96	55	66.26	
Non	2	4	28	33.74	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	

**3.5.3 ÉVALUATION DES NORMES ET SPÉCIFICATIONS IMPOSÉES**

L'imposition de normes et spécifications est maintenant connue de la plupart des gestionnaires. La perception qu'en ont les responsables de direction est considérée comme très exigeante dans une proportion de 36% des répondants, comme exigeante dans une proportion de 52%, comme plus ou moins exigeante dans une proportion de 8% des répondants et comme souple à 2% et inexiste à 2%. Comparativement au secteur manufacturier, cette perception est analysée dans une proportion similaire où les répondants jugent dans une proportion de 79.76% que celles-ci sont très exigeantes et exigeantes. La perception pour le secteur des entreprises de services, qui offrent des services spécialisés, est devenue une réalité pour le respect des normes et spécifications de qualité.

**TABLEAU 12: ÉVALUATION DES SPÉCIFICATIONS ET DES NORMES DE QUALITÉ IMPOSÉES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturier		%
Très exigeantes	18	36	22	26.19	
Exigeantes	26	52	45	53.57	
Plus ou moins	4	8	16	19.04	
Souples	1	2	1	1.19	
Inexistantes	1	2	0	—	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>		<b>100%</b>

De plus, nous voulions vérifier si le secteur est exposé à d'autres normes de qualité. Selon nos relevés, l'imposition d'autres normes de qualité par l'organisation elle-même s'avère une réalité pour 82% des répondants mais nous n'avons pu évaluer de quelle nature sont ces normes. Il n'y a pas de données pour le secteur manufacturier.

**TABLEAU 13: IMPOSITION D'AUTRES NORMES DE QUALITÉ DANS  
L'ORGANISATION**

	Services	%
Oui	41	82
Non	9	18
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La conscientisation des entreprises de services en ce qui concerne les pressions de l'environnement et leur préoccupation à répondre correctement aux demandes de l'environnement semble positive. Elles réagissent en imposant elles-mêmes des normes et des spécifications dans leur propre organisation.

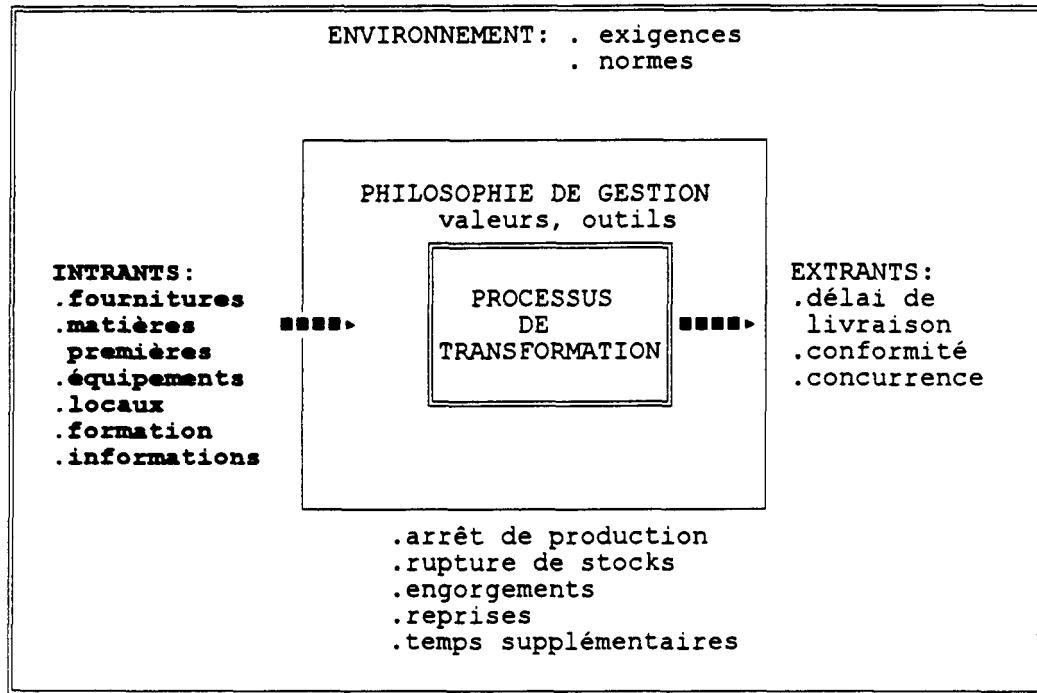
### **3.6 LES INTRANTS**

Selon l'approche systémique, les intrants sont l'ensemble des ressources nécessaires à la production des services. L'analyse des intrants nous permettra de connaître l'appréciation des responsables d'entreprises sur les fournitures et/ou matières premières, les équipements, les locaux, la qualification du personnel et la pertinence de l'information. En somme, la qualité des intrants est susceptible d'affecter le proces-

sus de transformation.

Maintenant, nous faisons éclater la dimension des intrants dans un sous-système composé des fournitures, des matières premières, des équipements, des locaux, de la formation et des informations.

**FIGURE 5: L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET LES INTRANTS**



### 3.6.1 L'IMPOSITION DE NORMES OU SPÉCIFICATIONS DE QUALITÉ AUX FOURNISSEURS

L'entreprise reçoit des normes de son environnement mais

surtout de la part de ses clients. A son tour, elle impose des normes et spécifications aux fournisseurs. Dans cette optique, nous voulons vérifier si les répondants imposent à leur tour des normes et spécifications de la qualité. Ces exigences de la qualité sont imposées à leurs fournisseurs dans une proportion de 77.55% au niveau des entreprises de services et dans une proportion de 88.09% au niveau des entreprises manufacturières. Nous constatons ainsi que l'imposition de normes et spécifications au niveau des intrants dans le secteur manufacturier sont supérieures à celles imposées dans les entreprises de services de type professionnel.

**TABLEAU 14: IMPOSITION DES NORMES DE QUALITÉ AUX FOURNISSEURS**

Choix de réponses	Services	%		
		Manufacturier	%	
Oui	38	77.55	74	88.09
Non	11	22.45	10	11.91
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

L'imposition de normes et spécifications de qualité au niveau des fournisseurs est complétée par un processus de contrôle des fournitures et/ou des matières premières. L'évaluation de ce processus est toujours effectuée dans une propor-

tion de 64% des répondants à plus ou moins évaluée dans une proportion de 34%.

**TABLEAU 15: ÉVALUATION DU CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES FOURNITURES ET/OU DES MATIÈRES PREMIÈRES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers	%	
Toujours	32	64	54	63.53	
Plus ou moins	17	34	29	34.12	
Jamais	1	2	2	2.35	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	

### **3.6.2 ÉVALUATION DES ÉQUIPEMENTS**

En ce qui concerne l'ensemble des équipements et outillages, 32.65% des répondants considèrent ceux-ci à la fine pointe tandis que 65.31% des répondants les considèrent comme étant adéquats. Pour le secteur des entreprises de manufacturières, 14.11% considèrent leurs équipements à la fine pointe tandis que 67.05% les considèrent comme étant adéquats. On peut constater que la performance des équipements pour les entreprises de services de type professionnel semble nécessaire au niveau des différentes fonctions de l'entreprise.

L'importance de cette stratégie, même si les coûts sont quelque fois exhaustifs, est importante car cette orientation demeure un élément vital pour l'amélioration des services à l'interne et pour donner un meilleur service à l'externe voir auprès de l'entreprise cliente.

**TABLEAU 16: ÉVALUATION DES ÉQUIPEMENTS**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers	%	
A la fine pointe	16	32.65	12	14.11	
Adéquat	32	65.31	57	67.05	
Plus ou moins	1	2.04	14	16.47	
Désuet	0	-	2	2.35	
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	

La fiabilité des équipements semble corroborer l'adéquation générale par inverse de la fréquence des arrêts. En effet, 82% des répondants notent que les arrêts sont presqu'inexistants à plus ou moins élevés pour 16% des gestionnaires. Au niveau du secteur manufacturier, 15.29% des répondants notent que les arrêts sont presqu'inexistants et 75.29% notent que les arrêts sont plutôt faibles.

**TABLEAU 17: LA FRÉQUENCE D'ARRÊT DES DIFFÉRENTS SYSTÈMES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers	Services	
Presqu'inexistante	41	82	12	12	15.29
Plus ou moins élevé	8	16	64	64	75.29
Élevé	7	1			28.24
Ne sait pas	0	0	1	1	1.20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	

**3.6.3. LA QUALIFICATION DU PERSONNEL**

Les entreprises de services professionnels considèrent que leur personnel est suffisamment qualifié dans une proportion de 82%, passablement qualifié à 12% et plus ou moins qualifié à 3%. Les répondants des entreprises manufacturières considèrent que celui-ci est suffisamment qualifié selon 69.04% et plus ou moins qualifié selon 29.76% des répondants.

**TABLEAU 18: ÉVALUATION DU NIVEAU DE QUALIFICATION DU PERSONNEL**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers	Services	
Suffisamment	41	82	58	58	69.04
Passablement	6	12	-	-	-
Plus ou moins	3	6	25	25	29.76
Insuffisamment	-	-	1	1	1.20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	

Face à la variable de l'information du personnel sur les normes et spécifications, les gestionnaires considèrent que celui-ci est parfaitement informé dans une proportion de 67.35%, plus ou moins informé selon 22.45% et peu informé selon 10.20% des répondants. Notre évaluation fait ressortir une meilleure qualification au niveau des entreprises de services professionnels.

La qualification du personnel semble constante au niveau du personnel des entreprises de services. Par contre, le secteur manufacturier est parfaitement informé dans une proportion de 60.47% et plus ou moins informé à 39.53% des répondants.

**TABLEAU 19: ÉVALUATION DU DEGRÉ D'INFORMATIONS DU PERSONNEL FACE AUX SPÉCIFICATIONS ET NORMES DE LA QUALITÉ**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Parfaitement	33	67.35	52	60.47	
Plus ou moins	11	22.45	34	39.53	
Peu	5	10.20	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>	

Après l'information sur les spécifications et sur les normes, nous mesurerons la variable de l'information du personnel face aux tâches que celui-ci a à accomplir.

L'analyse du tableau suivant nous démontre que le personnel des entreprises de services est mieux informé sur ses responsabilités, ses rôles et ses tâches de travail dans une proportion de 80% comparativement au secteur manufacturier où le personnel est parfaitement informé dans une proportion de 56.47%.

**TABLEAU 20: ÉVALUATION DU NIVEAU D'INFORMATION DU PERSONNEL FACE A SES RESPONSABILITÉS, SES RÔLES ET SES TACHES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Parfaitement	40	80	48	56.47	
Plus ou moins	10	20	36	42.35	
Peu	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	

L'évaluation de l'ensemble des variables que nous venons

d'analyser est suivie d'une évaluation des modes d'informations que les entreprises de services utilisent et qui pourraient nous orienter sur des modèles de base. Cette évaluation est fondée sur quatre(4) modes d'information, soit, les manuels ou documents, les réunions, les instructions orales et les échanges informels.

**TABLEAU 21: ÉVALUATION DES MODÈLES D'INFORMATIONS UTILISÉS**

	<u>Manuels ou Documents</u>	<u>Réunions</u>	
Souvent	18	37.50%	20 40%
A l'occasion	26	54.17%	29 58%
Jamais	4	8.33%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>50 100%</b>

	<u>Instructions orales</u>	<u>Échanges informels</u>	
Souvent	44	89.80%	28 58.33%
A l'occasion	5	10.20%	19 39.33%
Jamais	—	—	12.08%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>48 100%</b>

Cette analyse nous démontre que les entreprises de services utilisent les instructions orales dans une proportion de 89.80% et font souvent l'usage de manuels ou documents de

travail dans une proportion de 37.50%; de plus, elles utilisent plus souvent les réunions à 40% et les échanges informels à 58.33%. L'analyse de ce système démontre que les entreprises semblent prioriser les instructions orales et les échanges informels dans leurs entreprises. Nous ne disposons pas de données pour le secteur manufacturier.

Suite à l'analyse des modes d'informations, l'implication du personnel dans le contrôle de la qualité est actif pour 62% des répondants et plus ou moins actif à 36%. Le secteur manufacturier est actif dans une proportion de 25.78% et plus ou moins actif à 68.61%. Comme le démontre le tableau suivant, les entreprises de services sont plus actives au niveau de l'implication du personnel dans le contrôle de la qualité.

**TABLEAU 22: ÉVALUATION DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ**

Choix de réponses	Services		Manufacturiers	
		%		%
Activement	31	62	22	25.58
Plus ou moins	18	36	59	68.61
Très peu	1	2	5	5.81
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Dans l'ensemble, les gestionnaires des entreprises de services jugent que leur équipement est relativement adéquat et même orienté vers la fine pointe de la technologie. La qualification du personnel professionnel semble répondre aux critères du contrôle de la qualité où l'information semble un véhicule adapté au personnel et selon les possibilités de développement des ressources humaines.

### **3.7 LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION**

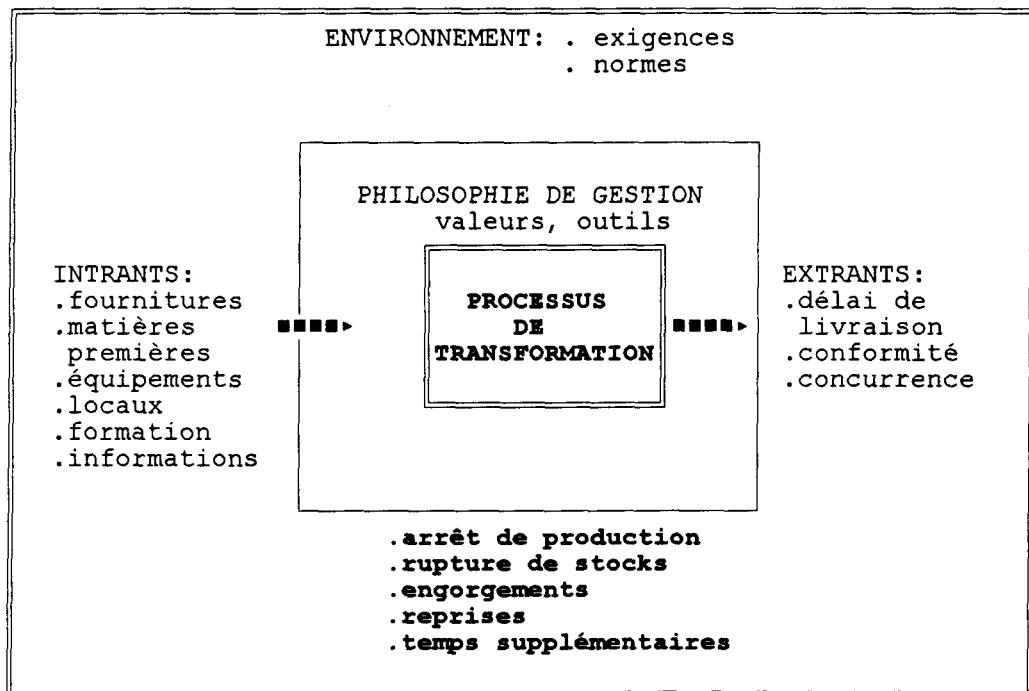
Devant l'ampleur de l'analyse du processus de transformation, nous avons circonscrit nos efforts aux variables pertinentes.

Cette partie tentera de cerner l'état du processus de production par des indicateurs sur les défaillances internes comme la rupture des stocks, les engorgements, la surcapacité de production, les reprises de production et le temps supplémentaire.

Les différents effets appliqués au processus de production origine souvent de l'inadéquation des intrants ou de d'autres facteurs comme la faiblesse des processus de planification ou de contrôle de la gestion.

Maintenant, nous faisons éclater la dimension du processus de transformation dans un sous-système composé des arrêts de production, de la rupture des stocks, des engorgements de travail, des reprises partielles ou totales et du temps supplémentaire.

**FIGURE 6: L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION**



### 3.7.1 LA RUPTURE DES FOURNITURES OU DES STOCKS

Les entreprises de services subissent peut-être moins fréquemment une rupture des fournitures ou des stocks comparativement aux entreprises manufacturières. Cela arrive plutôt

rarement dans une proportion de 54.35% et à l'occasion dans une proportion de 8.70% de répondants. Par contre, les entreprises manufacturières subissent une rupture des fournitures ou des stocks plutôt souvent dans une proportion de 6.02%, à l'occasion à 25.30% et rarement à 68.68% des répondants.

**TABLEAU 23: FRÉQUENCE DE RUPTURE DES FOURNITURE OU DES STOCKS**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers	%	
Plutôt souvent	-	-	5	6.02	
A l'occasion	4	8.70	21	25.30	
Rarement	25	54.35	57	68.60	
Jamais	17	36.96	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	

Le manque de fournitures ou de stocks a une incidence sur les arrêts de travail. Ainsi, au niveau du secteur tertiaire, cela se produit rarement selon les répondants dans une proportion de 36.96% tandis qu'au niveau du secteur manufacturier, les arrêts liés aux ruptures des stocks se produisent à l'occasion dans une proportion de 34.18%. Il est remarquable

dans ce cas-ci que l'analyse du manque de fournitures ou de stocks soit supérieur au niveau des entreprises de services même rarement.

**TABLEAU 24: FRÉQUENCE DES ARRÊTS DE TRAVAIL CAUSÉS PAR LE MANQUE DE STOCKS OU DE FOURNITURES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers		
A l'occasion	—	—	27		34.18
Rarement	17	36.96	—	—	
Jamais	29	63.04	52		65.82
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>79</b>		<b>100%</b>

### **3.7.2 LES ENGORGEMENTS**

La fréquence des engorgements des entreprises de services se fait de manière plutôt fréquente dans une proportion de 4.08% et à l'occasion à 83.67% selon les saisons. Dans les entreprises manufacturières, la fréquence des engorgements est plutôt fréquente dans une proportion de 5.88 et se fait à l'occasion à 65.88%. Les difficultés dans le processus de planification saisonnière semblent occasionner des engorgements tant au niveau des entreprises de services que manufac-

turières. Dans le cadre d'analyse au niveau de ce processus, les engorgements surviennent surtout lorsqu'il y a de la surproduction au niveau de ce système impliquant ainsi tout le personnel. Mais, il faut souligner que 12.24% des entreprises de services ne subissent presque jamais des engorgements.

**TABLEAU 25: FRÉQUENCE DES ENGORGEMENTS DES SERVICES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Plutôt fréquem.	2	4.08	5	5	5.88
A l'occasion	41	83.67	56	56	65.88
Presque jamais	6	12.24	24	24	28.24
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

### **3.7.3 LES REPRISES**

Il est peut-être plus rare au niveau des entreprises de services qu'une étape de la production soit problématique. Ainsi, seulement 2% des participants font fréquemment des reprises, 32% reprennent occasionnellement, 29% ne reprennent que rarement et 8% ne reprennent jamais le travail au niveau de la production. Le secteur manufacturier estime les fréquences de reprise fréquente à 4.82%, à l'occasion pour 44.58%, rarement à 37.35% et jamais à 13.25% de répondants. Le taux de

reprises observé au niveau des deux(2) secteurs est souvent fonction de la qualité et des exigences du client.

**TABLEAU 26: FRÉQUENCE DE REPRISE DES SERVICES NON CONFORMES**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Fréquemment	1	2	4		4.82
A l'occasion	16	32	37		44.58
Rarement	29	58	31		37.35
Jamais	4	8	11		13.25
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>83</b>	<b></b>	<b>100%</b>

### **3.7.4 LE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE**

La politique de recours au temps supplémentaire dans le secteur des services spécialisés est représentative pour 90% des répondants. En effet, 4% affirment que le temps supplémentaire se fait fréquemment et 86% des répondants ont recours occasionnellement au temps supplémentaire. Seulement 10% n'y ont jamais recours. Comparativement au secteur manufacturier, les gestionnaires ont recours au temps supplémentaire dans une proportion de 96.38% dans l'ensemble soit 13.25% fréquemment, 60.24% à l'occasion et 22.89% exceptionnellement. Il demeure important de signaler que cette variable augmente considéra-

blement les coûts de production et peut affecter la position concurrentielle des entreprises.

**TABLEAU 27: FRÉQUENCE DE L'UTILISATION DU TEMPS SUPPLÉMENTAIRE**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers		
Fréquemment	2	4	11	13.25	
A l'occasion	43	86	50	60.24	
Exceptionnellement	-	-	19	22.89	
Jamais	5	10	3	3.61	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	

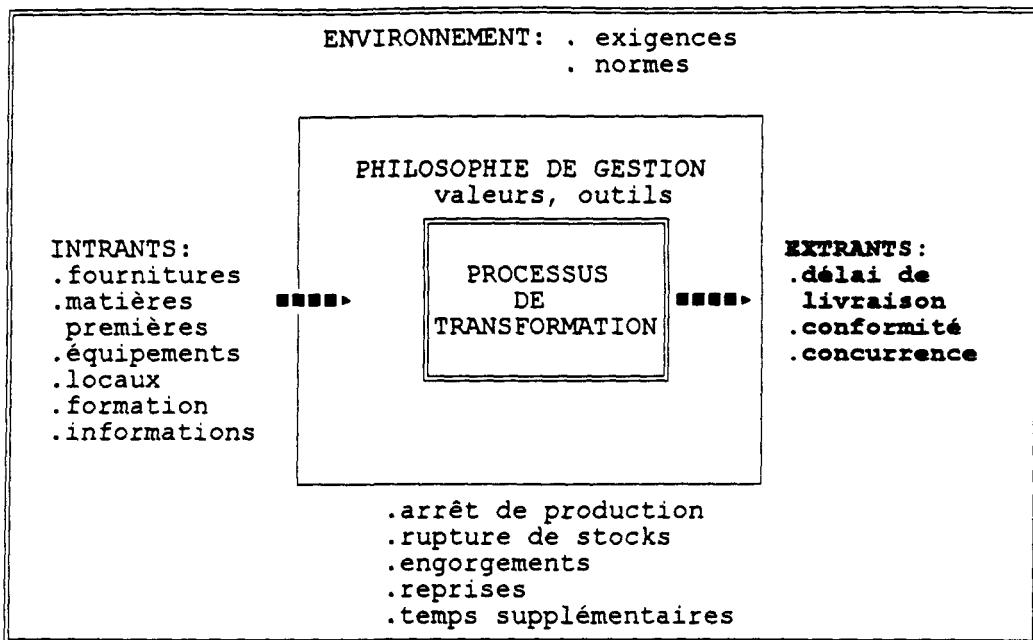
En résumé, les difficultés vécues au niveau du processus de fabrication laissent supposer un manque de contrôle à l'intérieur même du processus de transformation. Les services ne correspondant pas à la demande du client ou non-conforme à la demande au niveau des entreprises de services professionnels attirent particulièrement l'attention. Soulignons le rapport entre les engorgements de services et le temps supplémentaire qui viennent appuyer la périodicité annuelle des entreprises de services.

### 3.8 LES EXTRANTS

Nous avons vu jusqu'à présent la pression de l'environnement sur l'entreprise, l'adéquation de l'ensemble des intrants et les principales défaillances internes du processus de fabrication. Poursuivons l'analyse de notre enquête par la vérification de la qualité des extrants c'est-à-dire ce que l'entreprise produit et sa capacité à répondre aux exigences de la clientèle par les délais de livraison, la qualité des services et la position concurrentielle de l'entreprise. L'analyse des extrants nous permettra de connaître l'appréciation du client et du gestionnaire sur les services donnés par l'entreprise.

Maintenant, nous faisons éclater la dimension des extrants dans un sous-système composé des délais de livraison, de la conformité à répondre aux exigences et de la connaissance de la concurrence.

**FIGURE 7: L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET LES EXTRANTS**



### 3.8.1 DÉLAIS DE LIVRAISON

Le respect des délais de livraison touche directement la satisfaction de la clientèle et l'atteinte de cet objectif demeure en relation direct avec la production. Ainsi, 84% des répondants respectent les délais de livraison et satisfont ainsi à leurs clients. Par contre, le secteur manufacturier estime à 50.60% sa conformité aux délais de livraison. Ces résultats démontrent que les entreprises de services prennent les moyens nécessaires pour atteindre leurs buts et que le contrôle du processus de transformation semble effectué plus régulièrement comparativement aux entreprises manufacturières.

**TABLEAU 28: ÉVALUATION DES DÉLAIS DE LIVRAISON**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Respectés	42	84	42	50.60	
Avec difficulté	5	10	39	46.98	
Plus ou moins	—	—	2	2.41	
Ne s'applique pas	3	6	—	—	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	

**3.8.2 LA POSITION CONCURRENTIELLE**

Au niveau de la qualité des services, 24% des répondants déclarent avoir des services nettement meilleurs et 50% assurent que leurs services sont meilleurs. Pour 26% des répondants, les services donnés sont comparables à ceux de la concurrence.

**TABLEAU 29: ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES PAR  
RAPPORT AUX CONCURRENTS DANS LES ENTREPRISES  
DE SERVICES**

Choix de réponses	Services	%
Nettement meilleur	12	24
Meilleur	25	50
Comparable	13	26
Moins bon	-	-
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Pour les entreprises manufacturières, les données sont réparties sur deux (2) volets: la qualité des produits et la qualité des services. Dans l'ensemble, les répondants se disent que la qualité des produits est nettement meilleure pour huit(8) répondants, meilleure pour quarante et un(41) des répondants et comparable pour trente quatre(34) des répondants.

Pour la qualité des services offerts, l'ensemble des répondants déclare que leurs prestations professionnelles sont nettement meilleures pour huit(8) des répondants, meilleures pour trente(30) des répondants et comparable pour trente(30) des répondants. Dans l'ensemble des deux(2)

secteurs d'activités, les données démontrent que les entreprises de services évaluent la qualité de leurs services par rapport à ceux de leurs concurrents souvent meilleurs car, rappelons que la concurrence est vive dans ce secteur d'activité. Les répondants évaluent que les mauvais services sont rarement donnés dans une proportion de 56%, parfois à 4% et jamais pour 40% des répondants.

**TABLEAU 30: ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS DANS LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES**

Choix de réponses	Qualité	Qualité des produits des services
Nettement meilleur	8	8
Meilleur	41	30
Comparable	34	30
Moins bonne	1	1
Total	84	69

Les entreprises de services sont en moyenne plus performantes que les entreprises manufacturières et disent donner un meilleur service que leurs concurrents. Cependant, les services donnés par ces entreprises sont-ils conformes aux demandes et

spécifications des clients. Selon la cueillette de données, les services sont parfois non-conformes selon 4% des répondants, rarement non-conformes selon 60% et jamais non-conformes selon 36% des répondants.

**TABLEAU 31: FRÉQUENCE DES SERVICES NON CONFORMES A LA DEMANDE OU AUX SPÉCIFICATIONS DU CLIENT DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES**

Choix de réponses	Services	%
Souvent	-	-
Parfois	2	4%
Rarement	30	60%
Jamais	18	36%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

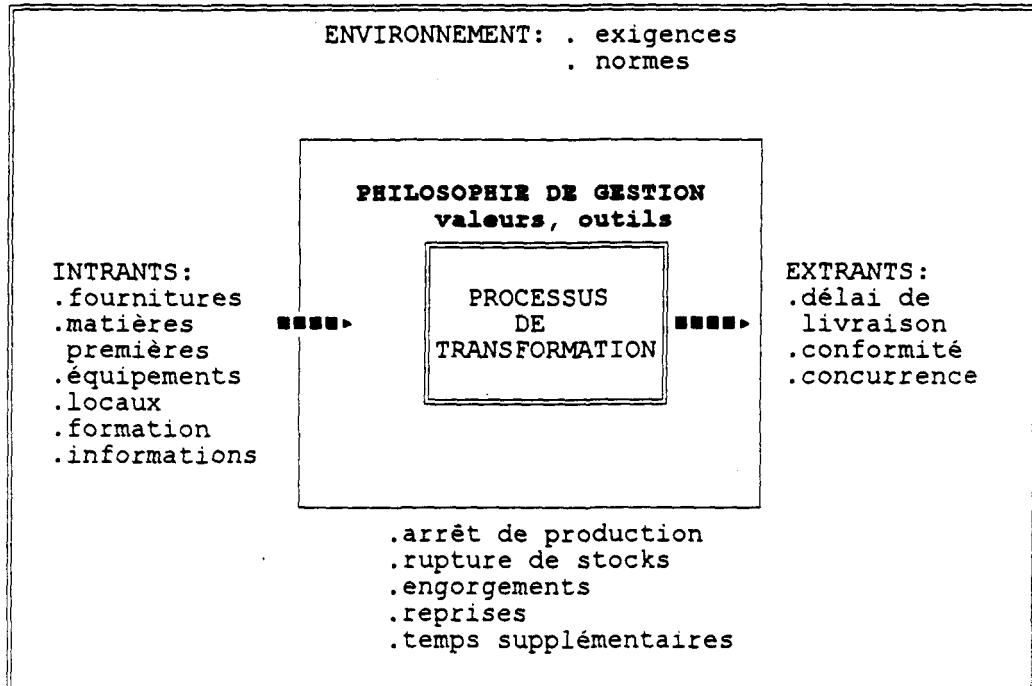
Les entreprises régionales de services semblent déployer beaucoup d'efforts pour répondre aux normes et spécifications du client. Dans l'ensemble, les gestionnaires comptent sur la qualité de leurs services pour se positionner concurrentiellement et affirmer leur position supérieure au niveau du marché et du service.

### 3.9 LA PHILOSOPHIE DE GESTION

Cette dernière partie de l'approche systémique essaie de cerner les valeurs et les outils que le gestionnaire utilise pour atteindre ses objectifs au niveau de la qualité totale.

Maintenant, nous faisons éclater la dimension de philosophie de gestion dans un sous-système composé des valeurs des gestionnaires et de l'entreprise et des outils ou ressources au niveau de la gestion.

**FIGURE 8: L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET LA PHILOSOPHIE DE GESTION**



### 3.9.1 LES CONCEPTS ET OUTILS EN GESTION DE LA QUALITÉ

Les entreprises de services recensées affirment être très familières avec le concept de la qualité à 26%, passablement familières à 46% et plus ou moins familières à 28%.

**TABLEAU 32: ÉVALUATION DU DEGRÉ DE LA FAMILIARITÉ AVEC LE CONCEPT DE GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES**

Choix de réponses	Services	%
Très familier	13	26
Passablement	23	46
Plus ou moins	14	28
Pas du tout	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Ces mêmes entreprises possèdent un manuel d'assurance qualité dans une proportion de 30.61% pour les entreprises de services et 61.18% pour les entreprises manufacturières.

**TABLEAU 33: EXISTENCE D'UN MANUEL DE LA QUALITÉ**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Oui	15	30.61	52	61.18	
Non	34	69.39	33	38.82	
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	

Pour compléter nos informations, il demeure important de signaler que la qualité est assez importante pour justifier l'existence d'un responsable de la qualité pour 80% des entreprises de services et 73.81% des entreprises manufacturières.

**TABLEAU 34: EXISTENCE D'UN RESPONSABLE DE LA QUALITÉ**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
Oui	40	80	62	73.81	
Non	10	20	33	26.19	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	

### 3.9.2 LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ

Après avoir constaté par le biais du questionnaire

l'ensemble de la situation en gestion de la qualité, 68% des répondants constatent que la non-qualité est de moins de 5% du chiffre d'affaires, 16% évaluent entre 6% à 10% du chiffre d'affaire, 2% constatent entre 11% à 15% du chiffre d'affaire, 8% constatent entre 16% à 20% du chiffre d'affaire et 6% constatent que ce chiffre est à plus de 20% du chiffre d'affaires annuel. Au niveau des coûts de la non-qualité dans les entreprises manufacturières régionales, 46.42% des entreprises l'estiment à moins de 5% de leur chiffre d'affaires, 23.80% à moins de 10% et 9,52% ignorent ce que la non-qualité leur coûte.

**TABLEAU 35: ÉVALUATION APPROXIMATIVE DU COÛT DE LA NON-QUALITÉ**

Choix de réponses	Services	%
Moins de 5% du chiffre d'affaires	34	68
Entre 6% à 10% du chiffre d'affaires	8	16
Entre 11% et 15% du chiffre d'affaires	1	2
Entre 16% et 20% du chiffre d'affaires	4	8
Plus de 20% du chiffre d'affaires	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

### 3.9.3 FORMATION DU PERSONNEL

La qualité au niveau des ressources humaines est évaluée ici par l'analyse de la formation du personnel dans l'organisation. A cet effet, nous constatons que la formation se fait surtout dans l'entreprise selon 83.67% des répondants.

L'évaluation des coûts de la formation pour le personnel dans l'entreprise est évalué comme élevé pour 48% des répondants et faible pour 52% des répondants.

Pour les entreprises manufacturières, les coûts de la formation sont considérés comme trop élevés selon 2.41%, élevés selon 32.53%, faibles pour 55.42%, très faibles selon 7.23% et nul selon 2.41% des répondants.

**TABLEAU 36: ÉVALUATION DES COÛTS DE LA FORMATION DU PERSONNEL DANS L'ORGANISATION**

Choix de réponses	Services	%	Manufacturiers		%
			Manufacturiers	%	
Trop élevés	-	-	2	2.41	
Élevés	24	48	27	32.53	
Faibles	26	52	46	55.42	
Très faible	-	-	6	7.24	
Nul	-	-	2	2.41	
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	

Pour compléter les informations, les répondants des entreprises de services affirment que la formation continue implique tout le monde selon 70.21%, tandis que la formation spécifique aux sous-groupes d'emplois se répartie comme suit: employés à 19.15% aux employés, 4.26% aux cadres subalternes et 6.38% aux cadres supérieurs.

**TABLEAU 37: IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA FORMATION  
CONTINUE**

Choix de réponses	Services	%
Supérieurs hiérarchiques	3	6.38
Cadres subalternes	2	4.26
Employés	9	19.15
Tout le monde	33	70.21
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Les gestionnaires des entreprises de services régionales semblent connaître relativement bien les implications de la gestion de la qualité. Ainsi, ils semblent ouverts au concept de la qualité, adoptent une attitude ouverte face à leur environnement et semblent relativement conscients des besoins de leur clientèle. L'organisation s'implique en ayant une personne responsable de la qualité mais les exigences et la conformité du manuel d'assurance de la qualité semblent plus ou moins présentes.

### 3.10 SYNTÈSE DE L'ENQUÊTE

La stabilité et la croissance du chiffre d'affaires selon la presque totalité des représentants est dépendante de la qualité des services.

La réaction du gestionnaire face aux variables de l'environnement est souvent un indice de son efficacité. Ainsi, l'imposition des normes par les clients demeure avant tout des éléments stratégiques pour l'entreprise même si dans l'ensemble les gestionnaires des secteurs privés et publics semblent accepter avec difficulté cette réalité. Mais soulignons que leurs préoccupations est de répondre correctement aux besoins du client.

L'ensemble des ressources nécessaires à la production semble beaucoup plus performante au niveau des entreprises de services car on y notera que l'équipement est à la fine pointe. Mais pour les autres variables analysées, elles sont comparables au secteur manufacturier. L'information concernant le personnel des entreprises de services semblent plus performante au niveau des rôles, des responsabilités et des tâches. Ces orientations sont plus axées sur des instructions orales et des échanges informels. Le contrôle de la qualité est comparable au niveau du secteur manufacturier.

Le processus de production qui est lié directement avec le processus de la planification semble comparable à plusieurs niveaux au secteur manufacturier. Cependant, la proportion de services non conformes à la demande est plus faible du côté des entreprises de services. L'utilisation du temps supplémentaire est affectée de manière beaucoup plus périodique.

L'appréciation des clients demeurent un atout pour l'entreprise. Ainsi, les délais semblent respectés comparativement au secteur manufacturier. On peut y noter pour l'ensemble des répondants que la qualité des services offerts par rapport aux concurrents est jugée meilleure. Cependant, les gestionnaires des entreprises répertoriées dispenserait quelques fois des services non-conformes à la demande ou aux spécifications du client.

Enfin, les gestionnaires des entreprises répertoriées évaluent que le concept de la qualité semble passablement intégré. Les coûts de la non-qualité semble très faible pour la plupart des répondants. L'existence d'un manuel de la qualité est beaucoup plus faible que dans le secteur manufacturier et dans l'ensemble des secteurs, la formation du personnel est répartie assez également voir pour tout le monde dans l'entreprise.

## **CHAPITRE 4**

**MESURE DE L'INDICATEUR DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ, DE L'ENVIRONNEMENT, DES INTRANTS, DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION, DES EXTRANTS ET DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION**

## CHAPITRE 4

### **MESURE DE L'INDICATEUR DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ, DE L'ENVIRONNEMENT, DES INTRANTS, DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION, DES EXTRANTS ET DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION**

Dans le présent chapitre, nous avons procédé à l'analyse des données recueillies auprès des gestionnaires d'entreprises de services professionnels. En premier lieu, soulignons que les informations obtenues nous ont permis de dégager des indicateurs suivants:

1. l'indicateur de croissance et/ou stabilité,
2. l'indicateur de l'environnement,
3. l'indicateur des intrants,
4. l'indicateur du processus de transformation,
5. l'indicateur des extrants,
6. l'indicateur de la philosophie de gestion.

Nous avons utilisé les mesures obtenues pour tenter de vérifier l'existence d'une relation linéaire significative entre les indicateurs considérés deux à deux:

1. l'indicateur de la croissance et/ou de la stabilité et l'indicateur de l'environnement,
2. l'indicateur de la croissance et/ou de la stabilité et l'indicateur des intrants,
3. l'indicateur de la croissance et/ou de la stabilité et l'indicateur du processus de transformation,
4. l'indicateur de la croissance et/ou de la stabilité et l'indicateur des extrants,
5. l'indicateur de la croissance et/ou de la stabilité et l'indicateur de la philosophie de gestion.

L'ensemble des données primaires est présentée en annexe III.

#### **4.1 MESURE DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ**

Pour établir une mesure de croissance et/ou de stabilité, nous avons utilisé les réponses de la question #4 qui se lit comme suit: actuellement, le niveau des ventes de services de votre organisation est....

Chaque répondant avait le choix des réponses suivantes:

1. en forte croissance,
2. en croissance,
3. stable,
4. en décroissance.

Le tableau suivant #38 nous indique la distribution des mesures obtenues (annexe IX). Cette mesure a été utilisée comme variable dépendante dans l'ensemble des analyses statistiques permettant ainsi de vérifier l'existence d'une relation entre les différents indicateurs obtenus dans cette recherche.

**TABLEAU 38**  
**TABLEAU DE DISTRIBUTION DE LA CROISSANCE**  
**ET/OU DE LA STABILITÉ**

ENTREPRISE	INDICATEUR DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ
10	1.000
23	1.000
36	2.000
20	2.000
42	2.000
44	2.000
19	2.000
3	2.000
2	2.000
6	2.000
12	2.000
4	2.000
24	2.000
47	2.000
14	2.000
30	2.000
38	2.000
27	2.000
26	2.000
13	2.000
5	2.000
17	3.000
48	3.000
25	3.000
22	3.000
18	3.000
49	3.000
21	3.000
43	3.000
39	3.000
35	3.000
45	3.000
33	3.000
32	3.000
28	3.000
7	3.000
8	3.000
29	3.000
46	3.000
31	3.000
37	3.000
41	4.000
9	4.000
16	4.000
34	4.000
11	4.000
1	4.000
15	4.000
40	4.000
50	4.000

#### 4.2 MESURE DE L'INDICATEUR ENVIRONNEMENT

Rappelons que dans la présente recherche, l'analyse factorielle a été utilisée dans le but d'obtenir une mesure appelée pondération factorielle. C'est avec cette mesure que nous avons tenté d'établir des interactions et des relations entre les variables à l'étude pour chacun des indicateurs.

Mais, avant d'associer la pondération factorielle aux différentes variables utilisées, nous devrons respecter une méthodologie dans le but d'assurer la validité de nos résultats. Dans un premier temps, il faut vérifier si les mesures de justesse résultant de l'analyse factorielle sont significatives. C'est le coefficient appelé mesure de justesse (measures of variable sampling adequacy) qui nous indique la fiabilité des corrélations. Il doit être égal ou supérieur à 0.5 pour être acceptable. De plus, il faut qu'un même coefficient associé à chacune des questions soit aussi supérieur ou égal à 0.5. Finalement, on doit observer une probabilité associée au chi carré inférieur ou égale à 0.05.

Ainsi, parmi les trente six (36) questions de notre questionnaire, cinq (5) d'entre elles portent sur l'environnement (annexe IV). Ce sont les questions #6, #7, #8, #9 et #10.

L'utilisation itérative de l'analyse factorielle en composantes principales, méthode de non transformation, nous a permis d'éliminer la variable #6. Le tableau suivant #39, nous montre les indicateurs dont les conditions de base, c'est-à-dire supérieures à 0.5, ont été respectées.

**TABLEAU 39**

**MESURE DE JUSTESSE DE L'ÉCHANTILLON  
RETIENU DE LA VARIABLE ENVIRONNEMENT**

Justesse de l'échantillon matrice totale: .517

Q#7	.509
Q#8	.52
Q#9	.525
Q#10	.517

Test Bartlett de sphéricité- DL:9 Chi carré:22.864 P:6.500E-3

Les résultats présentés au tableau #39 indiquent une mesure de justesse de .517 , un chi carré de 22.864 et une probabilité P=6.500E-3 ce qui signifie que les variables retenues sont utilisables et interprétables pour fin d'analyse factorielle.

De plus, l'analyse factorielle a démontré que 41% de la variance proportionnelle de ces mesures était associée à un premier facteur regroupant les quatre valeurs soumises à

l'étude. En utilisant la pondération des scores factoriels non pivotés de ce premier facteur, nous avons obtenu la mesure de l'indicateur environnement. Les résultats de cette opération sont présentés au tableau # 40.

TABLEAU 40

## TABLEAU DES INDICATEURS ENVIRONNEMENT

ENTREPRISE	INDICATEUR DE L'ENVIRONNEMENT	NIVEAU DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ
47	.916	2.000
4	.916	2.000
41	.916	4.000
38	.916	2.000
28	.916	3.000
7	.916	3.000
26	.916	2.000
9	.916	4.000
42	.916	2.000
20	.916	2.000
21	.916	3.000
25	.916	3.000
33	.916	3.000
5	.411	3.000
18	.411	3.000
22	.411	3.000
19	.411	2.000
36	.411	2.000
10	.411	1.000
14	.411	2.000
6	.411	2.000
3	.411	2.000
29	.411	3.000
16	.411	4.000
32	.411	3.000
46	.411	3.000
11	.411	4.000
40	.411	4.000
34	.411	4.000
39	.411	3.000

ENTREPRISE	INDICATEUR DE L'ENVIRONNEMENT	NIVEAU DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ
13	.024	2.000
31	.006	3.000
17	.006	3.000
35	-.094	3.000
24	-.094	2.000
44	-.094	2.000
37	-.480	3.000
12	-.480	2.000
49	-.480	3.000
8	-.480	3.000
2	-.886	2.000
30	-.886	2.000
1	-1.184	4.000
15	-1.391	4.000
50	-1.391	4.000
48	-1.391	3.000
27	-1.509	2.000
45	-1.895	3.000
43	-2.599	3.000
23	-3.590	1.000

#### 4.3 MESURE DES INTRANTS

Parmi les trente six (36) questions de notre questionnaire, sept (7) d'entre elles portent sur l'environnement (annexe IV). Ce sont les questions #17, #12, 13, #28, #29, #32 et #33. L'utilisation itérative de l'analyse factorielle en composantes principales, méthode de non transformation, nous a permis d'éliminer les variables #11 et #33. Le tableau suivant #41, nous montre les indicateurs dont les conditions de base, c'est-à-dire supérieures à 0.5, ont été respectées.

**TABLEAU 41****MESURE DE JUSTESSE DE L'ÉCHANTILLON  
DE LA VARIABLE INTRANT**

Justesse de l'échantillon matrice totale: .444

Q#12	.617
Q#13	.52
Q#28	.497
Q#29	.543
Q#32	.505

Test Bartlett de sphéricité-DL: 14 Chi carré:12.702 P:.55

Les résultats présentés au tableau #41 indiquent une mesure de justesse de .444 , un chi carré de 12.702 et une probabilité P=.55 ce qui signifie que les variables retenues sont inutilisables et non interprétables pour fin d'analyse factorielle.

#### **4.4 MESURE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION**

Parmi les trente six(36) questions de notre questionnaire, six (6) d'entre elles portent sur le processus de transformation (annexe IV). Ce sont les questions #14, #16, 17, #18, #19 et #21. L'utilisation itérative de l'analyse factorielle en composantes principales, méthode de non transformation, nous a permis d'éliminer les variables #16, #17 et #18. Le tableau suivant #42, nous montre les indicateurs dont les conditions de base, c'est-à-dire supérieures à 0.5, ont été

respectées.

#### TABLEAU 42

##### MESURE DE JUSTESSE DE L'ÉCHANTILLON DE LA VARIABLE PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Justesse de l'échantillon matrice totale: .528

Q#14.647  
Q#19.52  
Q#21.52

Test Bartlett de sphéricité-DL:5 Chi carré:5.394 P:.37

Les résultats présentés au tableau #42 indiquent une mesure de justesse de .528 , un chi carré de 5.394 et une probabilité P.37 ce qui signifie que les variables retenues sont inutilisables et non interprétables pour fin d'analyse factorielle.

#### 4.5 MESURE DES EXTRANTS

Parmi les trente six(36) questions de notre questionnaire, quatre(4) d'entre elles portent sur les extrants(annexe IV). Ce sont les questions #15,#22,#23 et #24. Le tableau suivant #43, nous montre les résultats de la première étape d'utilisation de l'analyse factorielle.

## TABLEAU 43

MESURE DE JUSTESSE DE L'ÉCHANTILLON  
DE LA VARIABLE EXTRANTS

Justesse de l'échantillon matrice totale:.587

Q#15	.667
Q#22	.545
Q#23	.575
Q#24	.578

Test Bartlett de sphéricité-DL:9 Chi carré:27.272 P:1.300E-3

Les résultats présentés au tableau #43 indiquent une mesure de justesse de .587 , un chi carré de 27.272 et une probabilité P=1.300E-3 ce qui signifie que les variables retenues sont utilisables et interprétables pour fin d'analyse factorielle.

De plus, l'analyse factorielle a démontré que 44.9% de la variance proportionnelle de ces mesures était associée a un premier facteur regroupant les deux valeurs relatives aux critères #23 et 24. En utilisant la pondération des scores factoriels non pivotés de ce premier facteur, nous avons obtenu la mesure de l'indicateur environnement. Les résultats de cette opération sont présentés au tableau # 44.

TABLEAU 44

## TABLEAU DES INDICATEURS DES EXTRANTS

ENTREPRISE	INDICATEUR EXTRANTS	NIVEAU DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ
38	1.414	2.000
18	1.414	3.000
10	1.414	1.000
13	1.197	2.000
4	1.197	2.000
46	1.197	3.000
12	1.197	2.000
47	1.197	2.000
42	1.197	2.000
28	.979	3.000
21	.979	3.000
20	.979	2.000
27	.979	2.000
30	.691	2.000
15	.575	4.000
25	.575	3.000
2	.474	2.000
41	.474	4.000
19	.474	2.000
23	.357	1.000
36	.357	2.000
29	.357	3.000
43	.357	3.000
32	.140	3.000
40	-.148	4.000
24	-.148	2.000
39	-.148	3.000
44	-.366	2.000
3	-.366	2.000
7	-.366	3.000
49	-.366	3.000
33	-.366	3.000
35	-.366	3.000
48	-.366	3.000
6	-.366	2.000
8	-.366	3.000
5	-.451	3.000
34	-.583	4.000
31	-.583	3.000
16	-.583	4.000
22	-.583	3.000
26	-.583	2.000
9	-.937	4.000
1	-.937	4.000
50	-1.154	4.000
37	-1.291	3.000
11	-1.508	4.000
17	-1.811	3.000
14	-2.716	2.000
45	-2.716	3.000

N.B.: De façon à associer une valeur positive avec une mesure des données sur la qualité des services offerts, nous sommes dans l'obligation de changer le signe affectant chacune des mesures en les multipliant par -1, ce qui n'a pas pour effet d'altérer la mesure intrinsèque.

#### 4.6 MESURE DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION

Parmi les trente six(36) questions de notre questionnaire, onze (11) d'entre elles portent sur la philosophie de gestion (annexe IV). Ce sont les questions #20, #25, #26, #27, #30, #31.1, #31.2, #31.3, #31.4, #34 et #35. L'utilisation itérative de l'analyse factorielle en composantes principales, méthode de non transformation, nous a permis d'éliminer les variables #30, #31.3, #31.4 et #34. Le tableau suivant #45, nous montre les indicateurs dont les conditions de base, c'est-à-dire supérieures à 0.5, ont été respectées.

TABLEAU 45

#### MESURE DE JUSTESSE DE L'ÉCHANTILLON DE LA VARIABLE PHILOSOPHIE DE GESTION

Justesse de l'échantillon matrice totale: .606

Q#20	.622
Q#25	.616
Q#26	.618
Q#27	.64
Q#31.1	.618
Q#31.2	.519
Q#34	.507

Test Bartlett de sphéricité-DL:27 Chi carré:46.271 P:.012

Les résultats présentés au tableau #45 indiquent une mesure de justesse de .606 , un chi carré de 46.271 et une probabilité P=0.012 ce qui signifie que les variables retenues

sont utilisables et interprétables pour fin d'analyse factorielle.

De plus, l'analyse factorielle a démontré que 30.4% de la variance proportionnelle de ces mesures était associée à un premier facteur regroupant les cinq valeurs suivantes #20, #25, #26, #27, #31.1. En utilisant la pondération des scores factoriels non pivotés de ce premier facteur, nous avons obtenu la mesure de l'indicateur environnement. Les résultats de cette opération sont présentés au tableau # 46.

TABLEAU 46

## TABLEAU DES INDICATEURS DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION

ENTREPRISE	INDICATEUR DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION	EAU DE CROISSANCE ET/OU DE STABILITÉ
16	*	4.000
21	*	3.000
36	*	2.000
38	1.668	2.000
42	1.668	2.000
37	1.444	3.000
44	1.444	2.000
26	1.401	2.000
2	1.093	2.000
7	1.064	3.000
9	.982	4.000
25	.979	3.000
20	.979	2.000
49	.868	3.000
33	.818	3.000
6	.812	2.000
5	.581	3.000
40	.537	4.000
30	.537	2.000
18	.460	3.000
35	.347	3.000
43	.299	3.000
12	.285	2.000
45	.235	3.000
22	.215	3.000
46	.185	3.000
19	.185	2.000
1	.118	4.000
11	-.002	4.000
48	-.017	3.000
13	-.052	2.000
8	-.164	3.000
32	-.164	3.000
34	-.166	4.000
10	-.292	1.000
47	-.306	2.000
27	-.529	2.000
23	-.565	1.000
15	-.579	4.000
17	-.629	3.000
41	-.704	4.000
24	-.815	2.000
28	-.866	3.000
29	-1.286	3.000
39	-1.293	3.000
3	-1.404	2.000
14	-1.917	2.000
4	-2.031	2.000
31	-2.043	3.000
50	-2.233	4.000

#### **4.2.1 RELATION LINÉAIRE CROISSANCE ET/OU STABILITÉ ET L'ENVIRONNEMENT**

Dans le cadre de ce volet, nous tenterons de démontrer l'existence d'une relation entre l'indicateur de la croissance et/ou stabilité et l'indicateur l'environnement. Pour y parvenir, nous utiliserons l'analyse de régression simple.

Rappelons que l'analyse de régression est un outil mathématique qui permet de vérifier l'existence d'une relation linéaire significative entre deux variables.

Pour accorder une certaine crédibilité aux résultats de l'analyse de régression, il faut au préalable vérifier si le risque d'erreur, soit la probabilité "p" est inférieure ou égale à 10% (0.5) et par la suite, il faut également que le test de Fisher (test F) soit plus grand que quatre ( $F > 4$ ). Lorsque ces critères sont respectés, nous pouvons affirmer que les résultats sont statistiquement significatifs.

A l'aide des données présentées au tableau #39, nous avons dégager l'équation générale suivante:

$$y = .046x + 2.74$$

y = indicateur de l'environnement

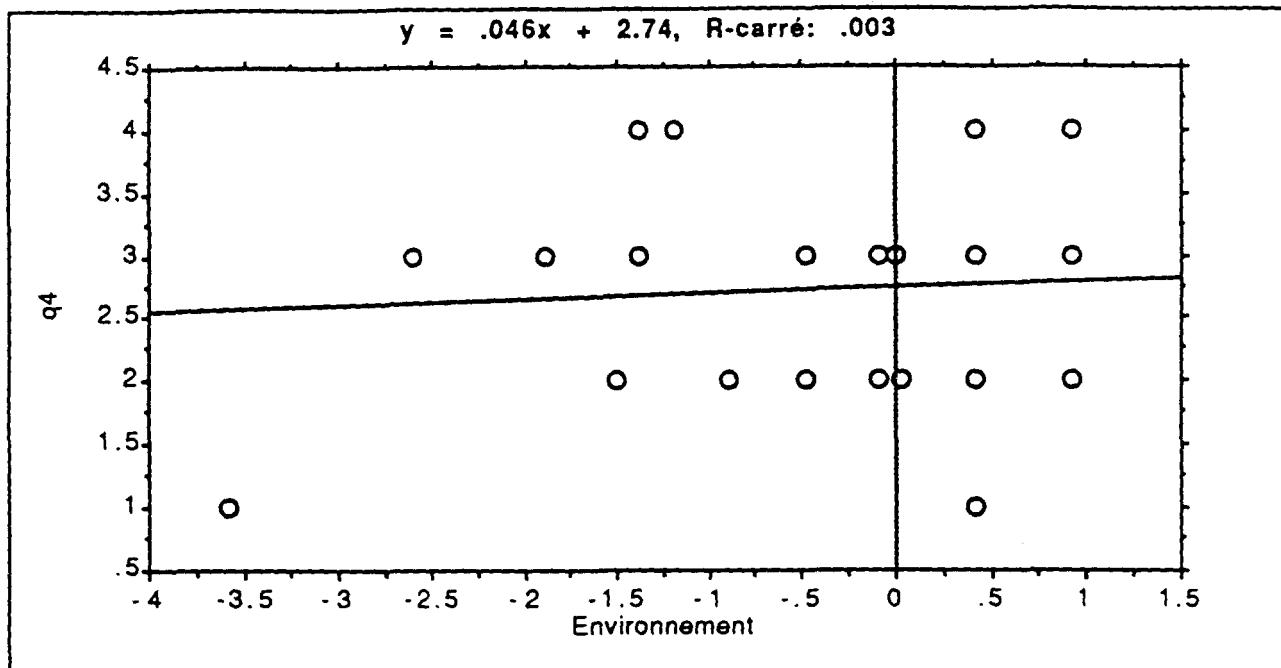
x = indicateur de la croissance et/ou de la stabilité

$$t = .395 \quad P = .6942$$

2.74 = ordonnée à l'origine

Nous avons obtenu un coefficient de corrélation simple (R) de .057, un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de .003 et une valeur du test-F de .156 avec un niveau de signification (P) de .6942. Ces résultats ne respectent pas les conditions d'acceptabilité énumérées précédemment. On doit conclure qu'il n'y a pas de relation linéaire significative entre la croissance et/ou la stabilité et l'environnement. Le graphique I présente les résultats de l'analyse.

GRAPHIQUE I: DIAGRAMME DE DISPERSION : INDICATEUR DE LA CROISSANCE ET/OU DE LA STABILITÉ ET L'INDICATEUR ENVIRONNEMENT



#### 4.2.2 RELATION LINÉAIRE CROISSANCE ET/OU STABILITÉ ET EXTRANT

A l'aide des données présentées au tableau #43, l'analyse de régression simple nous a permis de dégager l'équation générale suivante:

$$y = .309x + 2.74$$

y = indicateur des extrants

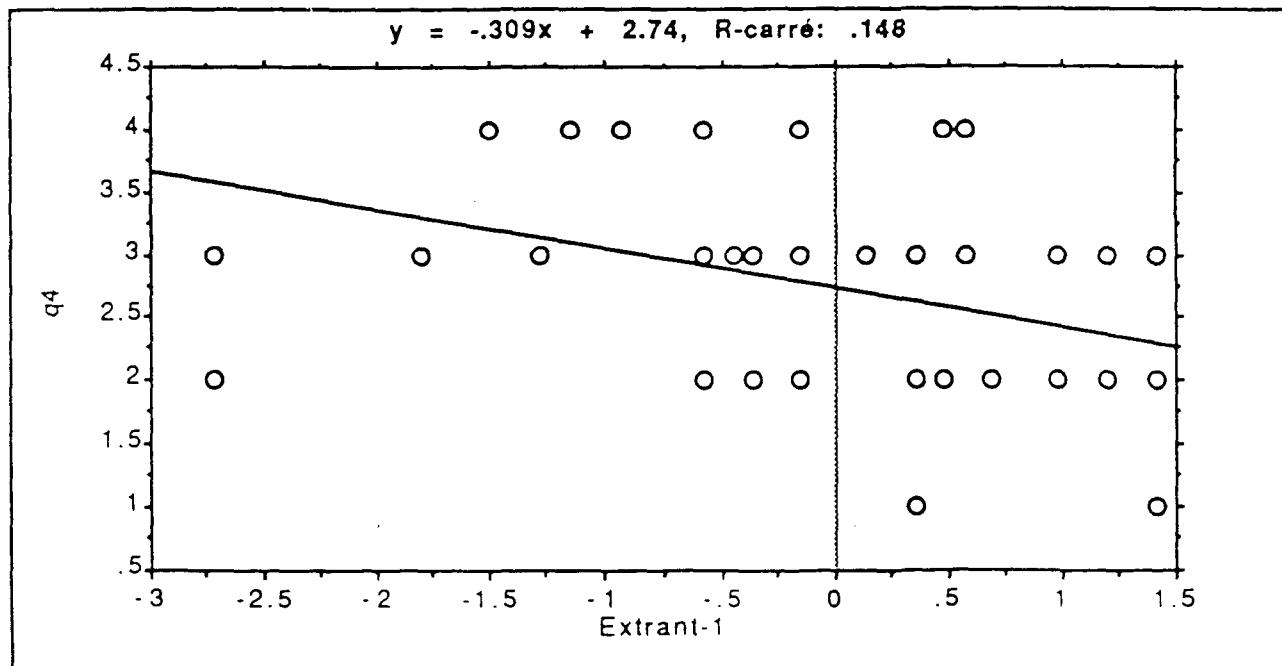
x = indicateur de la croissance et/ou de la stabilité

$$t = 2.889 \quad P = .0058$$

2.74 = ordonnée à l'origine

Comme nous pouvons le visualiser, nous avons obtenu un coefficient de corrélation simple (R) de .385 un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de .148 et une valeur du test-F de 8.349 avec un niveau de signification (P) de .0058. Ces résultats ne respectent pas les conditions d'acceptabilité énumérées précédemment. L'on doit y conclure qu'il n'y a pas de relation linéaire significative entre la croissance et/ou la stabilité et les extrants. Le graphique II présente les résultats de l'analyse.

**GRAPHIQUE II: DIAGRAMME DE DISPERSION : INDICATEUR DE LA CROISSANCE ET/OU DE LA STABILITÉ ET LES EXTRANTS**



**4.2.3 RELATION LINÉAIRE CROISSANCE ET/OU STABILITÉ ET PHILOSOPHIE DE GESTION**

A l'aide des données présentées au tableau 48, l'analyse de régression nous a permis de dégager l'équation générale suivante:

$$y = .066x + 2.725$$

y = indicateur de la philosophie de gestion

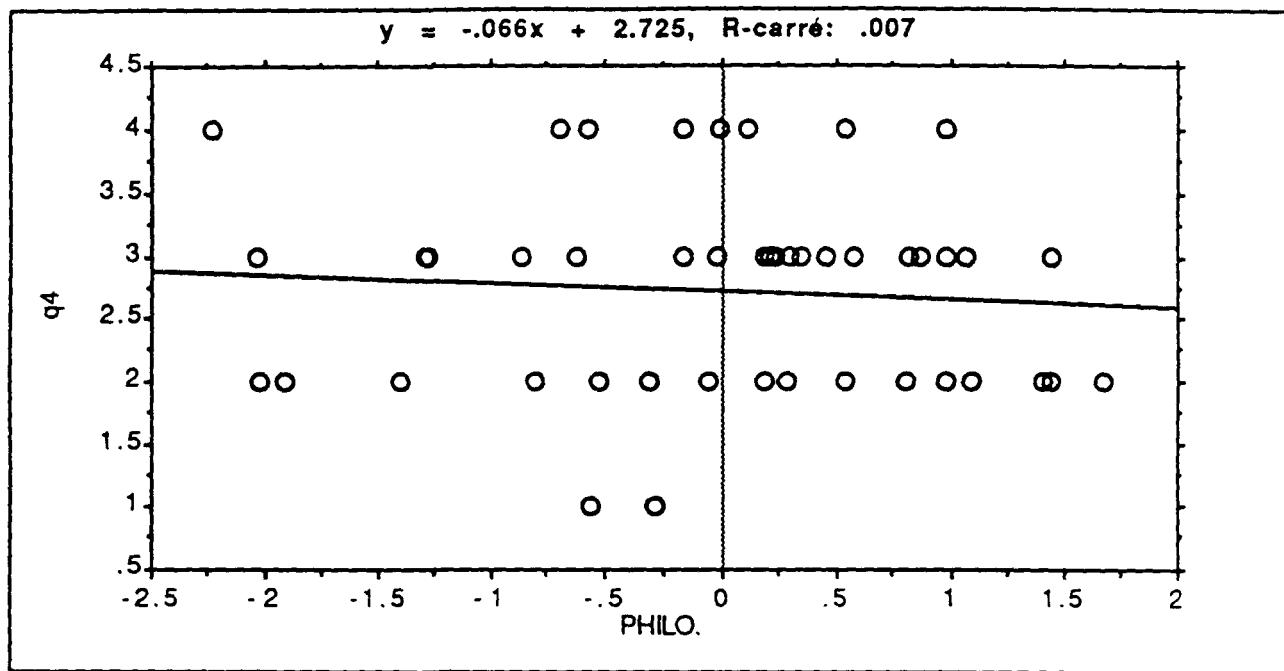
x = indicateur de la croissance et/ou de la stabilité

$$t = .554 \quad P = .5826$$

2.725 = ordonnée à l'origine

Comme nous pouvons le visualiser, nous avons obtenu un coefficient de corrélation simple (R) de .82, un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de .007 et une valeur du test-F de .307 avec un niveau de signification (P) de .5826. Ces résultats ne respectent pas les conditions d'acceptabilité énumérées précédemment. L'on doit y conclure qu'il n'y a pas de relation linéaire significative entre la croissance et/ou la stabilité et la philosophie de gestion. Le graphique VI présente les résultats de l'analyse.

GRAPHIQUE III: DIAGRAMME DE DISPERSION : INDICATEUR DE LA CROISSANCE ET/OU DE LA STABILITÉ ET LA PHILOSOPHIE DE GESTION



## **CONCLUSION**

## CONCLUSION

A première vue, les résultats de notre enquête confirment l'hypothèse de départ relatif aux gestionnaires à savoir que ceux-ci semblent peu conscients de la qualité des services au niveau de leurs entreprises de services (Juran, 1987; Legeault, 1991; Calligan et Wissler, 1984; Ministère Industrie Commerce et Technologie, 1989, 1990, 1991).

D'une manière générale et significative, les entreprises de services professionnels constituant un échantillon de la population étudiée font face à un ensemble de facteurs externes. Ceux-ci sont explicités davantage par quelques auteurs qui parlent de l'internationalisation et de globalisation des marchés et d'outils à développer pour aider l'entreprise (Calligan et Wissler, 1984; Juran, 1987; Eicher, 1992; Ministère Industrie Commerce et Technologie, 1991).

Dans le cas des entreprises de services étudiées au niveau régional, les gestionnaires semblent peu conscients de la qualité au niveau de tout le processus de gestion. Le

modèle retenu s'inspire de l'approche systémique. Quoique difficile à étudier par le trop grand nombre de variables, celui-ci nous a facilité la compréhension des dimensions comme l'environnement, les intrants, le processus de transformation ou production, les extrants et la philosophie de gestion.

L'analyse de ces dimensions avec l'aide de variables par rapport à la croissance et/ou stabilité nous a permis de constater que les gestionnaires des entreprises de services professionnels portent une attention plus particulière aux extrants où nous avons analysés des indicateurs comme le respect du délai de livraison, la conformité aux exigences du client et l'ensemble des services donnés à la clientèle par rapport à la concurrence. À cet effet les résultats nous permettent de noter une légère corrélation par relation entre l'analyse de cette variable et la croissance et/ou la stabilité de l'entreprise.

Dans l'analyse comparative avec le secteur manufacturier, nous constatons que nos résultats sont parallèles. Les deux catégories d'entreprises semblent ne pas avoir d'écart significatif dans l'orientation de la gestion de la qualité et évoluent dans le même sens.

L'évaluation statistique des autres dimensions pourraient être poursuivie ultérieurement afin de développer un modèle de recherche d'intégration de la qualité auprès des entreprises de services. Le développement de ce modèle de causalité pourrait être implanté dans le but de sensibiliser et d'aider ce type d'organisation à développer la gestion intégrale de la qualité en tenant compte des variables pertinentes de tout le processus de gestion.

### BIBLIOGRAPHIE

Association Québécoise de la Qualité; Enjeux Qualité 1991; Brochure du 10° anniversaire, page 4.

Association Canadienne de Normalisation (ACNOR; Dessins Techniques - Principes Généraux; Gestion et production, Toronto: ACNOR, 1984; 54 pages.

Association Québécoise de la Qualité, région Saguenay-Lac-St-Jean; Article: La Qualité, un service à se rendre «point de vue syndical»; Bernard Labelle, Centrale Syndicale Démocratique (C.S.D. , octobre 1991).

Blin Gérard; Les normes Iso 9000, la dimension humaine; Revue Qualité Totale; Été 1992.

Calligan Étienne; Wissler Michel. Qualité et compétitivité des Entreprises du diagnostic aux actions de progrès; Édition Economica; 1984, page 7 et 8.

Centre d'Emploi Canada; Liste des entreprises de services professionnels régionales; 1991.

Churchman, C. West; Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes, Dunod Entreprise; 1974, page 17.

Commission de la sécurité et de la santé du travail du Québec et fichier central des entreprises; 1990.

Deming, Edwards; Qualité, la révolution du management; (Traduction de son ouvrage; Out of the crisis par Jean-Marie Gogue). Paris; Éditions Economica; 1988; 310 pages.

Eicher, Lawrence, D.; Le monde économique s'accorde sur la gestion de la qualité. Bulletin du management de la Qualité; Volume i, N°1, janvier 1992.

**BIBLIOGRAPHIE (suite)**

Emploi et Immigration Canada; Lachance J.P.; Relevé du nombre d'employés réseau Saguenay Lac-St-Jean; 1992-1993.

Horovitz, Jacques; La qualité de service; Inter Editions, Paris 1987, p. 99.

International Organisation par Standardization; Quantity Management and Quality System Elements- Parts 2: Guidelines for services; Iso 9004-Z; 1991; 22 pages.

Juran, J.M. ; La qualité dans les services; Paris: Afnor-Gestion; 1987 - 212 pages; pp 8-9-11-12-13-15-17 et 23.

Kelada, Joseph; La gestion intégrale de la qualité; Dorval, Québec; Édition Quafec Inc, 2<sup>ème</sup> édition, 1987, p. 22.

La prospérité grâce à la qualité; une perspective mondiale; Industrie, Sciences et Technologie Canada; octobre 1991, nage 2.

Le Moigne, Jean-Louis; Le théorie du système général: théorie de la modélisation; Presses universitaires de France 1977. P. 6.

Legeault, Gilles; Réussir la qualité totale dans une entreprise de services; Éditions G. Vermette Inc.; 1991. Page 126, 129; 185 pages.

Ministère Industrie, Commerce et Technologie Québec et Centre d'Études et d'Interventions administratives Sagamie; La gestion de la Qualité dans les entreprises manufacturières du Saguenay-Lac-St-Jean; Préparé sous la direction de Claude Lalonde Ph.D.; Collaborateurs: Hélène Dufour, Nancy Deschênes, Mustapha Boulasri; Consultants: Carol Boudreault, François Lepage et Luc Savard; Mars 1991; 75 pages.

Ministère Industrie, Commerce et Technologie Québec; La Gestion de la Qualité dans les entreprises manufacturières de l'Abitibi-Témiscamingue; 1<sup>er</sup> trimestre 1989; 58 pages.

### **BIBLIOGRAPHIE (suite)**

**Ministère Industrie, Commerce et Technologie Québec; La Gestion de la Qualité dans les Entreprises manufacturières du Bas St-Laurent; 1<sup>o</sup> trimestre 1991, 38 pages.**

**Ministère Industrie, Commerce et Techonologie Québec; Québec; Plan mondiale de développement, 1991.**

**MMSRFP; Le marché du travail; décembre 1991.**

**Normes Internationales ISO-9000; Normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité-Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation; 1987.**

**Normes Internationales ISO-9004-2; Quality management and quality system elements; Guidelines pour services; 1991, p.1,2,3.**

**Organisation Internationale de Normalisation; Gestion de la Qualité et éléments de Système Qualité; Lignes Directrices; Iso 9004; 21 pages.**

**Profil Économique de la région Saguenay-Lac-St-Jean (02); Revue PME; Ministère des Affaires Internationales; M. John Ciaccia, Ministère, Novembre 1991.**

**ANNEXE I**

**LETTRE D'INTRODUCTION**

ENQUÊTE SUR LA GESTION  
DE LA QUALITÉ DANS LES  
ENTREPRISES DE SERVICES

Madame, Monsieur

La présente étude est poursuivie dans le cadre d'une recherche au niveau de la Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations (PMO).

Cette étude porte principalement sur l'analyse des connaissances et l'utilisation des concepts inhérents à la gestion de la qualité au sein des entreprises régionales de services professionnels.

Soyez assuré-e que toutes vos réponses resteront strictement-confidentielles selon un règlement du code de déontologie des centres de recherches de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Si vous désirez des informations supplémentaires sur cette enquête, vous pouvez nous contacter à l'un numéro des numéros de téléphone suivants:

Département des sciences économiques et administratives Université du Québec à Chicoutimi

.Claude Lalonde 545-5011

.Hélène Dufour 696-2745

Nous vous remercions de votre collaboration.

UNE ENVELOPPE DE RETOUR PRE-ADRESSÉE EST JOINTE AU DOCUMENT.S.V.P.  
Expédez le document avant le 30 mai 92.

**ANNEXE II**

**QUESTIONNAIRE**

Pour faciliter le traitement des données, nous vous demandons d'encercler le numéro correspondant au plus près de votre réponse sauf sur avis contraire.

### QUESTIONNAIRE

1. Quel poste occupez-vous au sein de l'organisation?

---

2. Quelle est la répartition de votre personnel?

Administration

Cadres \_\_\_\_\_ Employés \_\_\_\_\_

Production, vente ou autres

Cadres \_\_\_\_\_ Employés \_\_\_\_\_

3. Votre organisation existe depuis combien de temps?

---

4. Actuellement, le niveau des ventes de services de votre organisation est...

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 1. en forte croissance | 2. en croissance   |
| 3. stable              | 4. en décroissance |

5. Dans quelle mesure, la stabilité et la croissance de votre organisation dépendent-elles de la qualité de vos services?

- |             |                      |
|-------------|----------------------|
| 1. beaucoup | 2. plus ou moins     |
| 3. peu      | 4. ne s'applique pas |

6. Vos clients vous imposent-ils des spécifications, normes ou standards de qualité?

- |        |        |
|--------|--------|
| 1. oui | 2. non |
|--------|--------|

7. Certaines normes vous sont-elles imposées par une institution publique (fédérale, provinciale, municipale, corporations professionnelles, etc.)?

- |        |        |
|--------|--------|
| 1. oui | 2. non |
|--------|--------|

8. Dans l'ensemble, les spécifications et les normes de qualité qui vous sont imposées sont...

- |                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| 1. très exigeantes          | 2. exigeantes   |
| 3. plus ou moins exigeantes |                 |
| 4. souples                  | 5. inexistantes |

9. En général, imposez-vous des normes de qualité pour vos services autres que celles mentionnées plus haut?  
1. oui 2. non

10. En général, imposez-vous des spécifications ou des normes de qualité à vos fournisseurs?  
1. oui 2. non

11. Contrôlez-vous les spécifications et normes de qualité de vos fournitures et/ou matières premières de toutes sortes?  
1. toujours 2. plus ou moins  
3. jamais

12. Dans l'ensemble, vous jugez votre équipement (de toutes les sortes possibles)...  
1. à la fine pointe 2. adéquat  
3. plus ou moins 4. désuet

13. Face aux besoins de l'organisation, vos locaux sont...  
1. tout à fait adaptés 2. plus ou moins adaptés  
3. inadéquats

14. Dans l'ensemble, la fréquence d'arrêt des différents systèmes informatisés, électroniques, mécaniques ou autres est...  
1. presqu'inexistante 2. plus ou moins élevée  
3. élevée 4. ne s'applique pas

15. Dans l'ensemble, vos délais de livraison sont...  
1. respectés 2. plus ou moins respecté  
3. ne s'applique pas

16. Certains services ou les services en général subissent des engorgements...  
1. plutôt fréquemment 2. à l'occasion  
3. rarement 4. jamais

17. Y a-t-il des services non conformes qui doivent être repris à une ou plusieurs étapes?  
1. fréquemment 2. à l'occasion  
3. rarement 4. jamais



18. Vous arrive-t-il de connaître une rupture des fournitures ou des stocks de toutes sortes dans votre organisation?
1. plutôt souvent      2. à l'occasion  
3. rarement      4. jamais
19. En général, le manque de matières premières ou des fournitures de toutes sortes, occasionne-t-il un arrêt de travail?
1. plutôt souvent      2. à l'occasion  
3. rarement      4. jamais
20. Y a t-il une personne responsable de la qualité des services dans votre organisation?
1. oui      2. non
21. Les employés font du temps supplémentaires...
1. fréquemment      2. à l'occasion  
3. rarement      4. jamais
22. Dans l'ensemble, par rapport à vos concurrents, la qualité des services est...
1. nettement meilleure      2. meilleure  
3. comparable      4. moins bonne
23. Vous arrive-t-il de donner de mauvais services à vos clients?
1. souvent      2. parfois  
3. rarement      4. jamais
24. Dans votre organisation, vous arrive-t-il de donner un service ne correspondant pas à la demande ou aux spécifications des clients?
1. souvent      2. parfois  
3. rarement      4. jamais
25. Êtes-vous familier avec le concept de gestion de la qualité?
1. très familier      2. passablement  
3. plus ou moins      4. pas du tout
26. Possédez-vous un manuel d'assurance de la qualité décrivant en détail les procédures et standards de qualité?
1. oui      2. non

34. Selon vous, la formation continue implique comme clientèle dans votre organisation...
1. les supérieurs hiérarchiques
  2. les cadres subalternes
  3. les employés(es)
  4. tout le monde
35. A combien estimez-vous approximativement le coût de la non-qualité dans votre organisation?
1. moins de 5% du chiffre d'affaires
  2. entre 6% et 10% du chiffre d'affaires
  3. entre 11% et 15% du chiffre d'affaires
  4. entre 16% et 20% du chiffre d'affaires
  5. plus de 20% du chiffre d'affaires
36. Dans quel secteur d'activité votre organisation oeuvre-t-elle?
1. Entreprise légale
  2. Entreprise de gestion et/ou comptabilité
  3. Entreprise d'ingénierie
  4. Autres \_\_\_\_\_
37. Avez-vous des commentaires à l'intention de l'étude en cours?
1. oui
  2. non

COMMENTAIRES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nous vous remercions de votre collaboration.

**ANNEXE III**

**DONNÉES PRIMAIRES DE L'ÉTUDE**

	Nombre	q1	q2	q2.2	q2.3	q2.4	q3
1	30	Directeur général	1.000	1.000	4.000	13.000	3
2	29	Patron	1.000	0	1.000	4.000	17
3	31	Propriétaire	5.000	5.000	1.000	5.000	25
4	33	Président	1.000	4.000	1.000	3.000	7
5	32	Associé	1.000	0	0	5.000	10
6	28	Propriétaire	0	2.000	0	3.000	18
7	24	Président	0	1.000	2.000	2.000	4
8	23	Propriétaire	1.000	2.000	0	3.000	4
9	47	Patron	1.000	1.000	2.000	4.000	5
10	27	Secrétaire caissier	•	•	•	•	6
11	26	Directeur général	3.000	5.000	0	0	10
12	45		•	•	•	•	•
13	40	Directeur de bure...	1.000	1.000	5.000	17.000	8
14	42		1.000	1.000	3.000	27.000	21
15	44	Directeur	1.000	1.000	3.000	11.000	3
16	43	Directeur général	1.000	1.000	1.000	2.000	9
17	39	Associé adm	0	0	3.000	5.000	10
18	35	Propriétaire	1.000	3.000	1.000	2.000	16
19	34	Directeur de prod...	1.000	1.000	1.000	7.000	7
20	36	Associé	1.000	3.000	4.000	3.000	•
21	46	Directeur général	1.000	1.000	1.000	9.000	4
22	37	Directeur	1.000	1.000	2.000	6.000	8
23	7		3.000	4.000	6.000	27.000	10
24	6	Associé	3.000	2.000	30.000	140.000	50
25	8	U-P	0	0	7.000	60.000	20
26	11	Directeur admin	0	1.000	4.000	1.000	6
27	10	Président	2.000	4.000	0	0	5
28	2	Directeur	1.000	2.000	0	6.000	6
29	1	Tech Spe Dir projet	0	1.000	2.000	8.000	3
30	3	directeur	1.000	2.000	30.000	25.000	64
31	5	U-P Administration	4.000	20.000	26.000	150.000	12
32	4	Associé	4.000	3.000	0	0	4
33	12	Directeur	3.000	2.000	0	0	2
34	19	Propriétaire	2.000	6.000	2.000	6.000	15
35	18	Adm Associé	2.000	2.000	3.000	6.000	20
36	20	Architecte associé	1.000	1.000	2.000	5.000	7
37	22	Propriétaire	1.000	0	0	4.000	12
38	21	Propriétaire	1.000	0	1.000	3.000	8
39	17	Graphismes associé	2.000	0	2.000	5.000	14
40	13	Senior	4.000	6.000	4.000	6.000	15

	<b>Nombre</b>	<b>q1</b>	<b>q2</b>	<b>q2.2</b>	<b>q2.3</b>	<b>q2.4</b>	<b>q3</b>
41	14		5.000	0	0	0	10
42	49	Associé	1.000	1.000	0	7.000	15
43	15	President	1.000	8.000	1.000	8.000	5
44	50	Ingénieur	•	•	•	•	•
45	25	Propriétaire	1.000	5.000	4.000	5.000	17
46	9	Administration	3.000	10.000	5.000	125.000	10
47	16	Président	3.000	0	5.000	14.000	10
48	48	P.D.G.	•	•	•	•	4
49	38	Directeur général	1.000	1.000	6.000	17.000	10
50	41	Contrôleur	3.000	8.000	12.000	70.000	20

	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12
1	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	1.000
2	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000
3	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000
4	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
5	3.000	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
6	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
7	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000
8	1.000	1.000	2.000	2.000	5.000	1.000	2.000	3.000	1.000
9	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
10	2.000	1.000	1.000	1.000	4.000	2.000	1.000	1.000	2.000
11	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
12	3.000	1.000	2.000	1.000	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000
13	4.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000
14	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
15	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000
16	3.000	1.000	1.000	2.000	3.000	2.000	1.000	2.000	1.000
17	3.000	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
18	3.000	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000
19	4.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000
20	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000
21	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
22	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	2.000
23	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
24	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
25	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	2.000
26	4.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
27	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
28	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000
29	4.000	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
30	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
31	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
32	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
33	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	2.000
34	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
35	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
36	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
37	3.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000
38	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
39	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000
40	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	3.000



	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21
								X <sub>1</sub>	
1	2.000	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	4.000	1.000	2.000
2	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	4.000	2.000	2.000
3	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	2.000	2.000
4	2.000	2.000	1.000	2.000	2.000	3.000	4.000	1.000	2.000
5	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	1.000	2.000
6	2.000	2.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
7	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	2.000	4.000	2.000	1.000
8	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
9	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	4.000	1.000	2.000
10	2.000	2.000	1.000	2.000	4.000	3.000	3.000	1.000	2.000
11	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
12	2.000	1.000	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000	1.000	2.000
13	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	1.000	2.000
14	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
15	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000
16	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
17	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000	3.000	4.000	2.000	2.000
18	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	2.000	3.000	1.000	2.000
19	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000
20	•	1.000	1.000	2.000	2.000	4.000	4.000	2.000	2.000
21	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
22	1.000	1.000	3.000	•	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000
23	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000
24	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	0	0	1.000	2.000
25	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	3.000	4.000	1.000	2.000
26	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
27	2.000	2.000	1.000	2.000	3.000	2.000	4.000	1.000	2.000
28	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	2.000
29	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	3.000	4.000	1.000	2.000
30	1.000	2.000	1.000	2.000	4.000	4.000	3.000	2.000	2.000
31	1.000	1.000	3.000	2.000	2.000	3.000	4.000	1.000	2.000
32	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	0	0	2.000	3.000
33	1.000	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	3.000	1.000	3.000
34	3.000	1.000	1.000	2.000	3.000	•	•	1.000	2.000
35	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	1.000	1.000
36	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000
37	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	1.000	2.000
38	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	1.000	2.000
39	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000	1.000	2.000
40	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	1.000	2.000

	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21
								■ x <sub>1</sub> ■	
41	2.000	1.000	2.000	2.000	1.000	3.000	3.000	2.000	2.000
42	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000
43	2.000	1.000	1.000	3.000	3.000	4.000	4.000	1.000	3.000
44	2.000	2.000	2.000	3.000	2.000	3.000	3.000	2.000	4.000
45	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000	1.000	4.000
46	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000	1.000	2.000
47	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000
48	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000	4.000	3.000	1.000	2.000
49	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	3.000	1.000	2.000
50	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	2.000	2.000

	q22	q23	q24	q25	q26	q27	Q28	q29	q30	q31.1
				X2	X3	X4				X5
1	1.000	3.000	4.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
2	2.000	4.000	3.000	3.000	2.000	2.000	1.000	3.000	2.000	1.000
3	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000
4	2.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000
5	3.000	4.000	3.000	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
6	3.000	4.000	4.000	3.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
7	1.000	3.000	3.000	2.000	1.000	2.000	1.000	3.000	1.000	2.000
8	2.000	4.000	3.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000
9	2.000	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000
10	3.000	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000	3.000	1.000	1.000	2.000
11	3.000	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
12	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	2.000	2.000	1.000
13	1.000	3.000	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
14	2.000	4.000	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
15	2.000	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
16	2.000	4.000	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
17	1.000	3.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
18	2.000	3.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000
19	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	3.000	2.000	2.000
20	2.000	4.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	3.000	1.000	2.000
21	2.000	4.000	4.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
22	1.000	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000
23	2.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000
24	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
25	2.000	3.000	3.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000
26	2.000	3.000	3.000	2.000	2.000	2.000	3.000	2.000	2.000	1.000
27	1.000	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000	1.000	3.000	1.000	2.000
28	2.000	3.000	4.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
29	2.000	3.000	3.000	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000
30	2.000	3.000	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
31	1.000	3.000	4.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
32	2.000	4.000	4.000	3.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000
33	2.000	4.000	4.000	1.000	2.000	1.000	3.000	2.000	2.000	2.000
34	2.000	3.000	4.000	2.000	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000
35	1.000	4.000	4.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
36	3.000	4.000	4.000	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
37	3.000	3.000	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
38	3.000	4.000	4.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	•
39	2.000	1.000	3.000	3.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000
40	2.000	4.000	4.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000

	q22	q23	q24	q25	q26	q27	Q28	q29	q30	q31.1
				x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>				x <sub>5</sub>
41	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000
42	2.000	3.000	3.000	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
43	1.000	4.000	3.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000
44	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000	3.000	1.000	•	2.000	2.000
45	1.000	4.000	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
46	2.000	3.000	3.000	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000
47	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000
48	2.000	3.000	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000
49	1.000	4.000	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
50	2.000	3.000	4.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000

	q31.2	q31.3	q31.4	q32q	q33	q34	q35	q36	q37
	X6				X7				
1	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000	4.000	5.000	4.000	2.000
2	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000	3.000	2.000
3	3.000	1.000	1.000	1.000	3.000	4.000	1.000	1.000	2.000
4	1.000	2.000	1.000	1.000	3.000	4.000	1.000	2.000	2.000
5	2.000	1.000	2.000	•	3.000	4.000	2.000	2.000	2.000
6	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000	4.000	1.000	1.000	2.000
7	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000
8	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	1.000	2.000	2.000
9	1.000	1.000	2.000	1.000	3.000	2.000	1.000	3.000	2.000
10	2.000	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000	1.000	4.000	2.000
11	2.000	1.000	2.000	1.000	3.000	1.000	1.000	2.000	2.000
12	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	4.000	3.000	3.000	2.000
13	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	1.000	2.000	2.000
14	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	1.000	2.000	2.000
15	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	1.000	3.000	2.000
16	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000	4.000	1.000	2.000	2.000
17	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	1.000	1.000	2.000
18	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	1.000	3.000	2.000
19	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	4.000	2.000	2.000
20	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000	•	2.000	1.000	2.000
21	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	4.000	1.000	3.000	1.000
22	2.000	1.000	1.000	2.000	2.000	4.000	1.000	4.000	2.000
23	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	1.000	3.000	2.000
24	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	2.000	2.000	2.000
25	2.000	2.000	2.000	1.000	2.000	4.000	5.000	2.000	2.000
26	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	4.000	2.000	2.000	2.000
27	1.000	2.000	1.000	1.000	3.000	3.000	4.000	2.000	1.000
28	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	1.000	2.000	2.000
29	2.000	2.000	2.000	1.000	3.000	4.000	1.000	3.000	1.000
30	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000	4.000	2.000	1.000	2.000
31	2.000	1.000	2.000	1.000	3.000	4.000	1.000	3.000	2.000
32	1.000	1.000	2.000	1.000	3.000	4.000	1.000	1.000	1.000
33	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000	3.000	1.000	2.000	1.000
34	1.000	2.000	2.000	1.000	3.000	4.000	1.000	3.000	2.000
35	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	4.000	1.000	3.000	2.000
36	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000	4.000	1.000	3.000	2.000
37	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	2.000	2.000	2.000
38	1.000	•	•	1.000	3.000	4.000	1.000	2.000	2.000
39	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	4.000	1.000	3.000	2.000
40	2.000	1.000	1.000	1.000	3.000	4.000	1.000	1.000	1.000

	q31.2	q31.3	q31.4	q32q	q33	q34	q35	q36	q37
	X6				X7				
41	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	2.000	1.000	2.000
42	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	4.000	4.000	2.000	1.000
43	2.000	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000	1.000	4.000	2.000
44	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	3.000	4.000	3.000	1.000
45	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	4.000	1.000	1.000	2.000
46	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	4.000	5.000	3.000	1.000
47	2.000	2.000	2.000	1.000	2.000	•	1.000	3.000	2.000
48	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	1.000	3.000	2.000
49	1.000	1.000	2.000	1.000	3.000	3.000	1.000	4.000	2.000
50	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	4.000	1.000	2.000	2.000

	Environnement	INTRANTS	Transformation	EXTRANTS	PHILO.
1		<b>-.886</b>	<b>.330</b>	<b>-.582</b>	<b>-.691</b>
2		<b>.411</b>	<b>-.372</b>	<b>-.582</b>	<b>-.357</b>
3		<b>5.531E-3</b>	<b>.803</b>	<b>-.582</b>	<b>.583</b>
4		<b>.916</b>	<b>-.492</b>	<b>.088</b>	<b>.366</b>
5		<b>.411</b>	<b>•</b>	<b>-.582</b>	<b>-.140</b>
6		<b>.916</b>	<b>.095</b>	<b>.088</b>	<b>-.979</b>
7		<b>-.094</b>	<b>-2.349</b>	<b>-1.703</b>	<b>.148</b>
8		<b>-3.590</b>	<b>.330</b>	<b>-.582</b>	<b>-.357</b>
9		<b>.916</b>	<b>.450</b>	<b>-.582</b>	<b>-1.197</b>
10		<b>-1.509</b>	<b>-1.125</b>	<b>.746</b>	<b>-.979</b>
11		<b>.916</b>	<b>.803</b>	<b>-.582</b>	<b>.583</b>
12		<b>-1.895</b>	<b>-2.982</b>	<b>-.582</b>	<b>2.716</b>
13		<b>.411</b>	<b>1.038</b>	<b>-.582</b>	<b>.148</b>
14		<b>.916</b>	<b>.803</b>	<b>-.582</b>	<b>-1.197</b>
15		<b>-.094</b>	<b>.803</b>	<b>.076</b>	<b>.366</b>
16		<b>-2.599</b>	<b>1.038</b>	<b>-.582</b>	<b>-.357</b>
17		<b>.411</b>	<b>1.038</b>	<b>-.582</b>	<b>.148</b>
18		<b>-.094</b>	<b>.215</b>	<b>.076</b>	<b>.366</b>
19		<b>.411</b>	<b>-1.079</b>	<b>.076</b>	<b>.583</b>
20		<b>.411</b>	<b>•</b>	<b>-.582</b>	<b>-.357</b>
21		<b>.411</b>	<b>.803</b>	<b>-.582</b>	<b>-1.197</b>
22		<b>-.480</b>	<b>-1.688</b>	<b>.076</b>	<b>1.291</b>
23		<b>.916</b>	<b>-.183</b>	<b>.076</b>	<b>.366</b>
24		<b>.411</b>	<b>.803</b>	<b>2.050</b>	<b>.366</b>
25		<b>-.480</b>	<b>.215</b>	<b>-.582</b>	<b>.366</b>
26		<b>.411</b>	<b>-2.040</b>	<b>-.582</b>	<b>1.508</b>
27		<b>.411</b>	<b>-1.079</b>	<b>.088</b>	<b>-1.414</b>
28		<b>-.886</b>	<b>.803</b>	<b>-.582</b>	<b>-.474</b>
29		<b>-1.184</b>	<b>.450</b>	<b>-.582</b>	<b>.937</b>
30		<b>.411</b>	<b>-.160</b>	<b>.746</b>	<b>.366</b>
31		<b>.411</b>	<b>.803</b>	<b>-.582</b>	<b>.451</b>
32		<b>.916</b>	<b>.330</b>	<b>3.171</b>	<b>-1.197</b>
33		<b>-.480</b>	<b>-1.005</b>	<b>1.197</b>	<b>-1.197</b>
34		<b>.411</b>	<b>-1.199</b>	<b>•</b>	<b>-.474</b>
35		<b>.411</b>	<b>1.038</b>	<b>-1.703</b>	<b>-1.414</b>
36		<b>.916</b>	<b>.803</b>	<b>.746</b>	<b>-.979</b>
37		<b>.411</b>	<b>.803</b>	<b>-.582</b>	<b>.583</b>
38		<b>.916</b>	<b>1.038</b>	<b>-.582</b>	<b>-.979</b>
39		<b>5.531E-3</b>	<b>.803</b>	<b>.076</b>	<b>1.811</b>
40		<b>.024</b>	<b>.568</b>	<b>-.582</b>	<b>-1.197</b>
					<b>-.052</b>

	Environnement	INTRANTS	Transformation	EXTRANTS	PHILO.
41	.411	-1.175	.076	2.716	-1.917
42	-.480	-.232	.076	.366	.868
43	-1.391	.095	.539	-.575	-.579
44	-1.391	•	2.988	1.154	-2.233
45	.916	-.232	2.318	-.575	.979
46	.916	.427	-.582	.937	.982
47	.411	.450	.746	.583	•
48	-1.391	-1.078	1.416	.366	-.017
49	.916	.803	.076	-1.414	1.668
50	.916	.803	-.582	-.474	-.704

**ANNEXE IV**

**DONNÉES ORIGINALES SUR L'ENVIRONNEMENT**

	<b>Nombre</b>	<b>q4</b>	<b>Environnement</b>
1	47	2.000	.916
2	4	2.000	.916
3	41	4.000	.916
4	38	2.000	.916
5	28	3.000	.916
6	7	3.000	.916
7	26	2.000	.916
8	9	4.000	.916
9	42	2.000	.916
10	20	2.000	.916
11	21	3.000	.916
12	25	3.000	.916
13	33	3.000	.916
14	5	3.000	.411
15	18	3.000	.411
16	22	3.000	.411
17	19	2.000	.411
18	36	2.000	.411
19	10	1.000	.411
20	14	2.000	.411
21	6	2.000	.411
22	3	2.000	.411
23	29	3.000	.411
24	16	4.000	.411
25	32	3.000	.411
26	46	3.000	.411
27	11	4.000	.411
28	40	4.000	.411
29	34	4.000	.411
30	39	3.000	.411
31	13	2.000	.024
32	31	3.000	.006
33	17	3.000	.006
34	35	3.000	-.094
35	24	2.000	-.094
36	44	2.000	-.094
37	37	3.000	-.480
38	12	2.000	-.480
39	49	3.000	-.480
40	8	3.000	-.480

Nombre	q4	Environnement
2	2.000	-.886
30	2.000	-.886
1	4.000	-1.184
15	4.000	-1.391
50	4.000	-1.391
48	3.000	-1.391
27	2.000	-1.509
45	3.000	-1.895
43	3.000	-2.599
23	1.000	-3.590

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE ENVIRONNEMENT

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 54 - 55

1

### Correlation matrix

	q6	q7	q8	q9	q10
q6	1				
q7	.069	1			
q8	.044	.453	1		
q9	-.024	.084	.096	1	
q10	.041	.055	.164	.421	1

2

### Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q6	q7	q8	q9	q10
q6	8.732E-3				
q7	.059	.211			
q8	8.641E-3	.448	.224		
q9	-.05	.063	8.276E-5	.183	
q10	.053	-.048	.142	.416	.197

3

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE ENVIRONNEMENT

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .517

q6	.502
q7	.511
q8	.524
q9	.52
q10	.513

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 14 Chi Square: 23.302 P: .055

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.646	.329
Value 2	1.249	.25
Value 3	.989	.198

5

## Eigenvectors

	Vector 1	Vector 2	Vector 3
q6	-.104	-.183	.972
q7	-.495	-.504	-.129
q8	-.545	-.411	-.156
q9	-.459	.54	-.019
q10	-.487	.502	.118

6

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE ENVIRONNEMENT

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2
q6	.133	-.205
q7	.634	-.563
q8	.7	-.459
q9	.589	.603
q10	.624	.561

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q6	8.732E-3	.06
q7	.211	.72
q8	.224	.7
q9	.183	.711
q10	.197	.705

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2
q6	-.081	-.164
q7	-.385	-.451
q8	-.425	-.367
q9	-.358	.483
q10	-.379	.449

9

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE ENVIRONNEMENT

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>4</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 54 - 55

1

### Correlation matrix

	q7	q8	q9	q10
q7	1			
q8	.453	1		
q9	.084	.096	1	
q10	.055	.164	.421	1

2

### Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q7	q8	q9	q10
q7	.208			
q8	.45	.224		
q9	.06	-.3.52E-4	.181	
q10	-.045	.142	.415	.195

3

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE ENVIRONNEMENT

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .517

q7	.509
q8	.52
q9	.525
q10	.517

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 9 Chi Square: 22.864 P: 6.500E-3

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

Magnitude Variance Prop.

Value 1	1.639	.41
Value 2	1.24	.31

5

## Eigenvectors

Vector 1 Vector 2

q7	-.49	-.526
q8	-.544	-.438
q9	-.471	.526
q10	-.492	.504

6

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE ENVIRONNEMENT

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2
q7	.627	-.586
q8	.697	-.488
q9	.603	.586
q10	.63	.561

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q7	.208	.737
q8	.224	.723
q9	.181	.707
q10	.195	.713

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2
q7	-.383	-.473
q8	-.425	-.393
q9	-.368	.473
q10	-.385	.453

9

Régression simple X<sub>1</sub>: Environnement Y<sub>1</sub>: q4

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
49	.057	.003	-.018	.81

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.103	.103	.156
RÉSIDU	48	31.517	.657	p = .6942
TOTAL	49	31.62		

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression simple X<sub>1</sub>: Environnement Y<sub>1</sub>: q4

Tableau des coefficients bêta

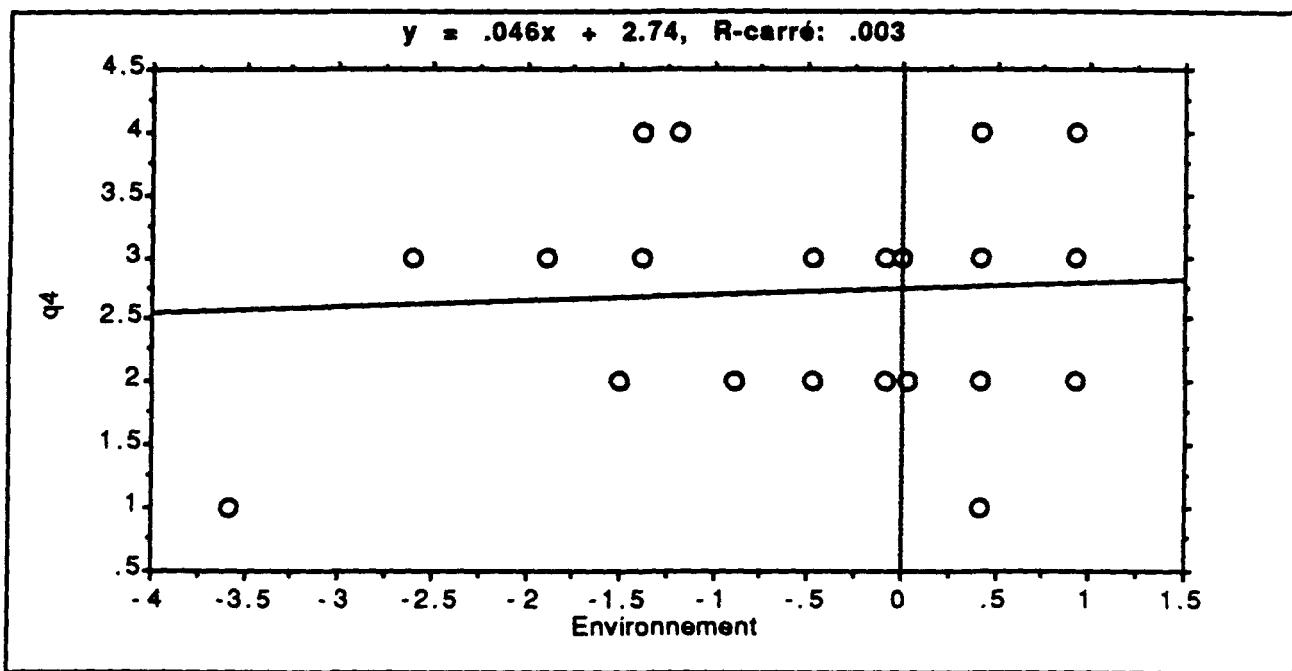
Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.74				
PENTE	.046	.116	.057	.395	.6942

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.51	2.97	2.548	2.932
PENTE	-.187	.279	-.148	.24

2

## DIAGRAMME DE DISPERSION ENVIRONNEMENT



**ANNEXE V**

**DONNÉES ORIGINALES SUR LES INTRANTS**

	# D'ENTREPRISE	q4	INTRANTS
1	36	2.000	•
2	32	3.000	•
3	50	4.000	•
4	21	3.000	1.038
5	18	3.000	1.038
6	43	3.000	1.038
7	40	4.000	1.038
8	39	3.000	1.038
9	17	3.000	.803
10	22	3.000	.803
11	5	3.000	.803
12	44	2.000	.803
13	42	2.000	.803
14	20	2.000	.803
15	2	2.000	.803
16	26	2.000	.803
17	38	2.000	.803
18	6	2.000	.803
19	41	4.000	.803
20	31	3.000	.803
21	46	3.000	.803
22	13	2.000	.568
23	47	2.000	.450
24	16	4.000	.450
25	1	4.000	.450
26	9	4.000	.427
27	23	1.000	.330
28	4	2.000	.330
29	30	2.000	.330
30	35	3.000	.215
31	8	3.000	.215
32	15	4.000	.095
33	28	3.000	.095
34	3	2.000	-.160
35	7	3.000	-.183
36	25	3.000	-.232
37	49	3.000	-.232
38	29	3.000	-.372
39	33	3.000	-.492
40	12	2.000	-1.005

	# D'ENTREPRISE	q4	INTRANTS
41	48	3.000	-1.078
42	34	4.000	-1.079
43	10	1.000	-1.079
44	27	2.000	-1.125
45	14	2.000	-1.175
46	19	2.000	-1.199
47	37	3.000	-1.688
48	11	4.000	-2.040
49	24	2.000	-2.349
50	45	3.000	-2.982

# ANALYSE FACTORIELLE

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>7</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	3

Unrotated Factor Scores: Columns 55 - 57

1

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.



### Correlation matrix

	q11	q12	q13	Q28	q29	q32q	q33
q11	1						
q12	-.068	1					
q13	.051	.145	1				
Q28	.132	-.054	-.029	1			
q29	-.017	.094	.287	.045	1		
q32q	.1	-.03	.07	.366	.068	1	
q33	-.177	.096	.327	.145	.02	-.01	1

2

### Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q11	q12	q13	Q28	q29	q32q	q33
q11	.081						
q12	-.053	.034					
q13	.146	.1	.226				
Q28	.151	-.043	-.144	.192			
q29	-.062	.061	.295	.069	.101		
q32q	.029	-.018	.1	.368	.025	.151	
q33	-.23	.051	.365	.224	-.105	-.09	.195

3

# ANALYSE FACTORIELLE

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .444

q11	.388
q12	.691
q13	.436
Q28	.431
q29	.47
q32q	.499
q33	.396

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 27 Chi Square: 24.308 P: .613

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.558	.223
Value 2	1.435	.205
Value 3	1.078	.154
Value 4	.91	.13

5

## Eigenvectors

Vector 1 Vector 2 Vector 3 Vector 4

q11	-.027	-.414	-.541	-.307
q12	.27	.296	-.128	.764
q13	.591	.188	-.228	-.358
Q28	.284	-.581	.303	.125
q29	.425	.065	-.501	.08
q32q	.283	-.569	.072	.277
q33	.485	.197	.539	-.311

6

# ANALYSE FACTORIELLE

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
q11	-.034	.497	.562
q12	.337	-.355	.133
q13	.738	-.226	.237
Q28	.354	.696	-.315
q29	.531	-.078	.52
q32q	.354	.682	-.075
q33	.606	-.236	-.559

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q11	.081	.564
q12	.034	.257
q13	.226	.652
Q28	.192	.709
q29	.101	.558
q32q	.151	.596
q33	.195	.736

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
q11	-.022	-.346	-.521
q12	.216	.247	-.123
q13	.474	.157	-.22
Q28	.227	-.485	.292
q29	.341	.054	-.482
q32q	.227	-.475	.069
q33	.389	.165	.519

9

# ANALYSE FACTORIELLE

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 59 - 60

1

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

### Correlation matrix

	q12	q13	Q28	q29	q32q
q12	1				
q13	.145	1			
Q28	-.054	-.029	1		
q29	.094	.287	.045	1	
q32q	-.03	.07	.366	.068	1

2

### Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q12	q13	Q28	q29	q32q
q12	.027				
q13	.123	.103			
Q28	-.04	-.062	.14		
q29	.059	.276	.043	.089	
q32q	-.026	.076	.366	.033	.142

3

# ANALYSE FACTORIELLE

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .519

q12	.617
q13	.52
Q28	.497
q29	.543
q32q	.505

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 14 Chi Square: 12.702 P: .55

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.421	.284
Value 2	1.335	.267
Value 3	.909	.182

5

## Eigenvectors

	Vector 1	Vector 2	Vector 3
q12	-.152	-.441	.875
q13	-.435	-.492	-.217
Q28	-.493	.496	.155
q29	-.474	-.398	-.386
q32q	-.565	.399	.12

6

# ANALYSE FACTORIELLE

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2
q12	.182	.509
q13	.519	.568
Q28	.588	-.573
q29	.565	.46
q32q	.674	-.461

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q12	.027	.292
q13	.103	.592
Q28	.14	.673
q29	.089	.531
q32q	.142	.667

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2
q12	-.128	-.381
q13	-.365	-.426
Q28	-.414	.429
q29	-.398	-.345
q32q	-.474	.346

9

**Régression simple X<sub>2</sub>: INTRANTS Y<sub>1</sub>: q4**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreurs std:
46	.045	.002	-.02	.808

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.06	.06	.093
RÉSIDU	45	29.344	.652	p = .7621
TOTAL	46	29.404		

Aucun calcul stat. des résidus

3

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>2</sub>: INTRANTS Y<sub>1</sub>: q4**

**Tableau des coefficients bêta**

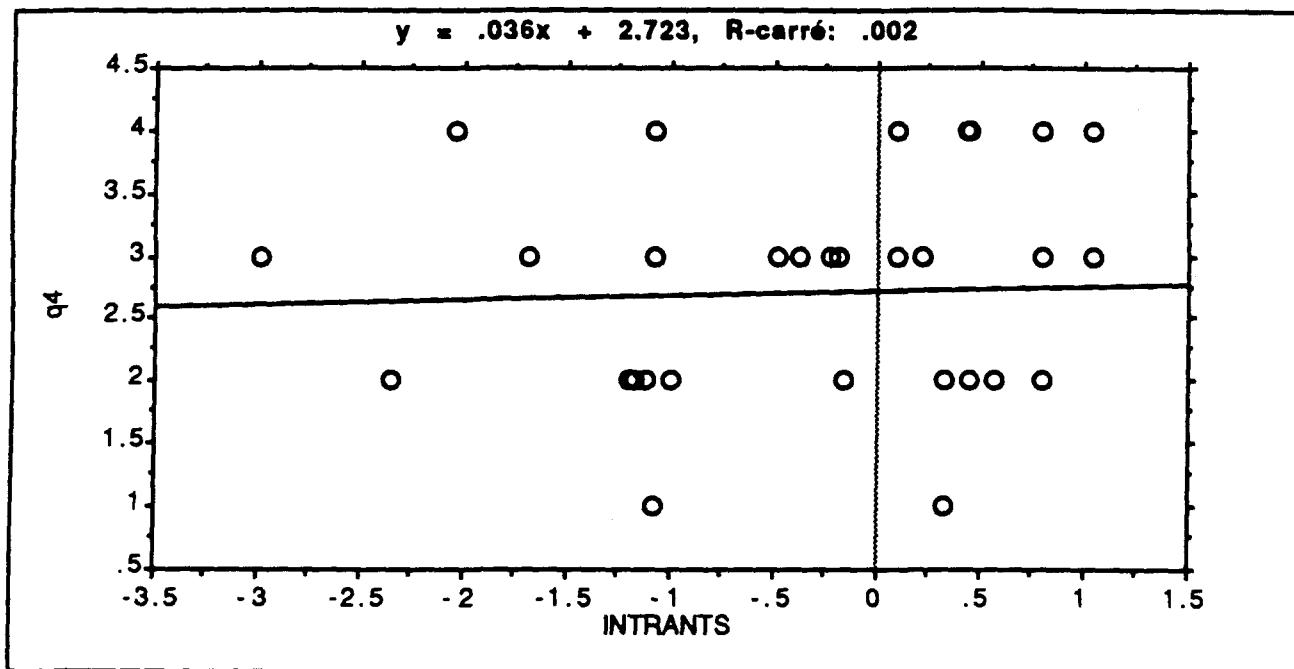
Paramètre:	Valeur:	Erreurs std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.723				
PENTE	.036	.119	.045	.305	.7621

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.486	2.961	2.526	2.921
PENTE	-.204	.277	-.164	.237

4

# DIAGRAMME DE DISPERSION INTRANTS VS CROISSANCE



**ANNEXE VI**

**DONNÉES ORIGINALES SUR LE PROCESSUS  
DE TRANSFORMATION**

# D'ENTREPRISE	q4	Transformation	
1	19	2.000	.
2	4	2.000	3.171
3	50	4.000	2.988
4	25	3.000	2.318
5	6	2.000	2.050
6	48	3.000	1.416
7	12	2.000	1.197
8	3	2.000	.746
9	16	4.000	.746
10	27	2.000	.746
11	20	2.000	.746
12	15	4.000	.539
13	28	3.000	.088
14	33	3.000	.088
15	10	1.000	.088
16	14	2.000	.076
17	34	4.000	.076
18	49	3.000	.076
19	17	3.000	.076
20	38	2.000	.076
21	37	3.000	.076
22	44	2.000	.076
23	7	3.000	.076
24	35	3.000	.076
25	23	1.000	-.582
26	2	2.000	-.582
27	26	2.000	-.582
28	30	2.000	-.582
29	42	2.000	-.582
30	36	2.000	-.582
31	47	2.000	-.582
32	46	3.000	-.582
33	31	3.000	-.582
34	8	3.000	-.582
35	29	3.000	-.582
36	41	4.000	-.582
37	1	4.000	-.582
38	40	4.000	-.582
39	9	4.000	-.582
40	11	4.000	-.582

	# D'ENTREPRISE	q4	Transformation
41	32	3.000	-.582
42	22	3.000	-.582
43	21	3.000	-.582
44	13	2.000	-.582
45	5	3.000	-.582
46	39	3.000	-.582
47	45	3.000	-.582
48	43	3.000	-.582
49	18	3.000	-1.703
50	24	2.000	-1.703

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE TRANSFORMATION

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>6</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 48 - 49

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

1

2

### Correlation matrix

	q14	q16	q17	q18	q19	q21
q14	1					
q16	.248	1				
q17	.051	.089	1			
q18	.068	.194	.079	1		
q19	-.106	-.06	.019	.697	1	
q21	.086	.366	-.041	-.129	-.307	1

### Partial in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q14	q16	q17	q18	q19	q21
q14	.087					
q16	.191	.253				
q17	.021	.08	.019			
q18	.128	.267	.063	.551		
q19	-.161	-.136	-.043	.713	.561	
q21	-.035	.352	-.076	.014	-.225	.221

3

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE TRANSFORMATION

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .501

q14	.521
q16	.488
q17	.503
q18	.478
q19	.495
q21	.583

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 20 Chi Square: 54.52 P: 1.0000E-4

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.833	.305
Value 2	1.507	.251
Value 3	.998	.166

5

## Eigenvectors

	Vector 1	Vector 2	Vector 3
q14	.107	-.451	-.185
q16	.112	-.676	.109
q17	-.073	-.19	-.909
q18	-.597	-.362	.136
q19	-.672	-.085	.145
q21	.404	-.406	.297

6

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE TRANSFORMATION

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2
q14	-.145	.553
q16	-.151	.83
q17	.099	.233
q18	.808	.445
q19	.909	.105
q21	-.547	.498

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q14	.087	.327
q16	.253	.712
q17	.019	.064
q18	.551	.851
q19	.561	.838
q21	.221	.547

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2
q14	.079	-.367
q16	.082	-.551
q17	-.054	-.155
q18	-.441	-.295
q19	-.496	-.069
q21	.298	-.331

9

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE TRANSFORMATION

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>3</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 54 - 55

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

1

### Correlation matrix

	q14	q19	q21
q14	1		
q19	-.1	1	
q21	.088	-.303	1

2

### Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q14	q19	q21
q14	.014		
q19	-.077	.097	
q21	.061	-.297	.095

3

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE TRANSFORMATION

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .528

q14  
q19  
q21

.647
.52
.52

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 5 Chi Square: 5.394 P: .37

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.353	.451
Value 2	.95	.317

5

## Eigenvectors

q14  
q19  
q21

	Vector 1	Vector 2
q14	.352	.935
q19	-.665	.227
q21	.659	-.271

6

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE TRANSFORMATION

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2
q14	.41	.912
q19	-.774	.221
q21	.766	-.264

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q14	.014	.999
q19	.097	.647
q21	.095	.657

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2
q14	.303	.96
q19	-.572	.232
q21	.566	-.278

9

Régression simple X3: Transformation Y1: q4

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
48	.016	2.565E-4	-.021	.813

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.008	.008	.012
RÉSIDU	47	31.053	.661	p = .913
TOTAL	48	31.061		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

5

Régression simple X3: Transformation Y1: q4

Tableau des coefficients bêta

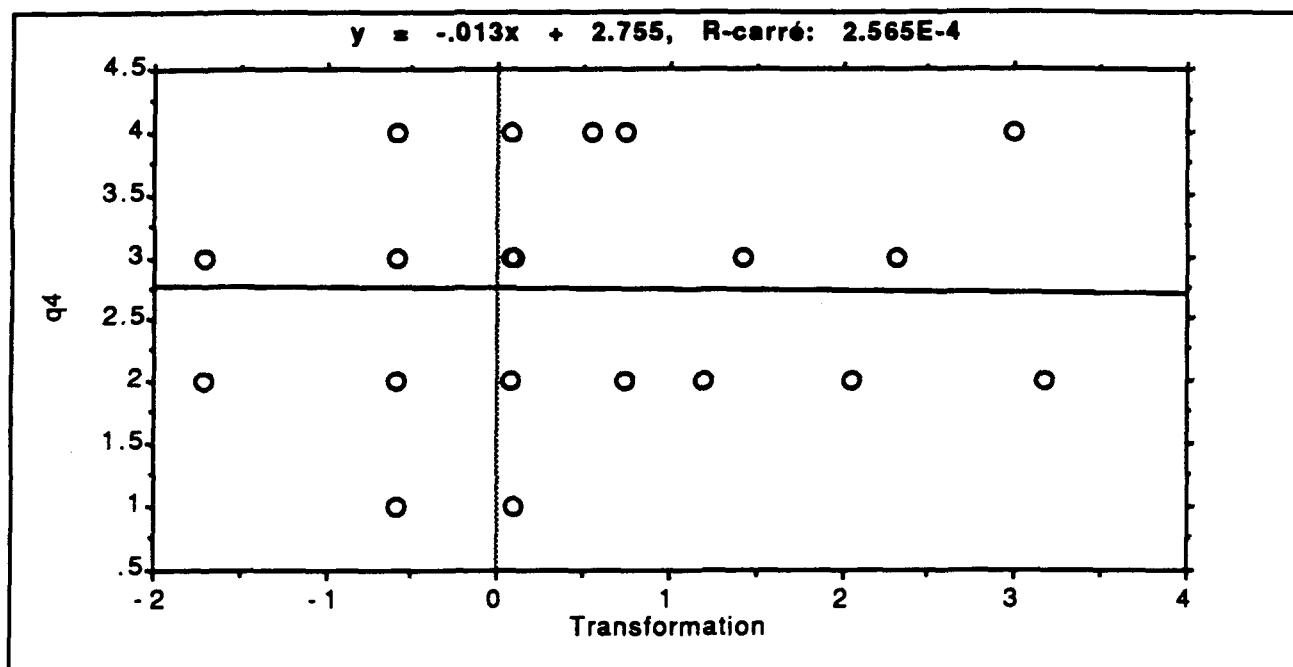
Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.755				
PENTE	-.013	.117	-.016	.11	.913

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.521	2.989	2.56	2.95
PENTE	-.248	.222	-.209	.183

6

# DIAGRAMME DE DISPERSION TRANFORMATION



**ANNEXE VII**

**DONNÉES ORIGINALES SUR LES EXTRANTS**

	# D'ENTREPRISE	q4	Extrant-1
1	38	2.000	1.414
2	18	3.000	1.414
3	10	1.000	1.414
4	13	2.000	1.197
5	4	2.000	1.197
6	46	3.000	1.197
7	12	2.000	1.197
8	47	2.000	1.197
9	42	2.000	1.197
10	28	3.000	.979
11	21	3.000	.979
12	20	2.000	.979
13	27	2.000	.979
14	30	2.000	.691
15	15	4.000	.575
16	25	3.000	.575
17	2	2.000	.474
18	41	4.000	.474
19	19	2.000	.474
20	23	1.000	.357
21	36	2.000	.357
22	29	3.000	.357
23	43	3.000	.357
24	32	3.000	.140
25	40	4.000	-.148
26	24	2.000	-.148
27	39	3.000	-.148
28	44	2.000	-.366
29	3	2.000	-.366
30	7	3.000	-.366
31	49	3.000	-.366
32	33	3.000	-.366
33	35	3.000	-.366
34	48	3.000	-.366
35	6	2.000	-.366
36	8	3.000	-.366
37	5	3.000	-.451
38	34	4.000	-.583
39	31	3.000	-.583
40	16	4.000	-.583

	# D'ENTREPRISE	q4	Extrant-1
41	22	3.000	-.583
42	26	2.000	-.583
43	9	4.000	-.937
44	1	4.000	-.937
45	50	4.000	-1.154
46	37	3.000	-1.291
47	11	4.000	-1.508
48	17	3.000	-1.811
49	14	2.000	-2.716
50	45	3.000	-2.716

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE EXTRANTS

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>4</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 49 - 50

1

### Correlation matrix

	q15	q22	q23	q24
q15	1			
q22	-.077	1		
q23	-.316	-.118	1	
q24	-.239	-.193	.561	1

2

### Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q15	q22	q23	q24
q15	.122			
q22	-.136	.055		
q23	-.23	-.043	.351	
q24	-.099	-.165	.512	.337

3

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE EXTRANTS

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .587

q15  
q22  
q23  
q24

.667
.545
.575
.578

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 9 Chi Square: 27.272 P: 1.300E-3

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.796	.449
Value 2	1.077	.269

5

## Eigenvectors

	Vector 1	Vector 2
q15	.418	.548
q22	.204	-.825
q23	-.632	-.032
q24	-.62	.131

6

# ANALYSE FACTORIELLE POUR LA VARIABLE EXTRANTS

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2
q15	-.56	-.569
q22	-.273	.857
q23	.848	.033
q24	.831	-.136

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q15	.122	.637
q22	.055	.808
q23	.351	.72
q24	.337	.709

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2
q15	.312	.528
q22	.152	-.795
q23	-.472	-.031
q24	-.462	.126

9

Régression simple X1: Extrant-1 Y1: q4

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
49	.385	.148	.13	.749

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	4.685	4.685	8.349
RÉSIDU	48	26.935	.561	p = .0058
TOTAL	49	31.62		

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression simple X1: Extrant-1 Y1: q4

Tableau des coefficients bêta

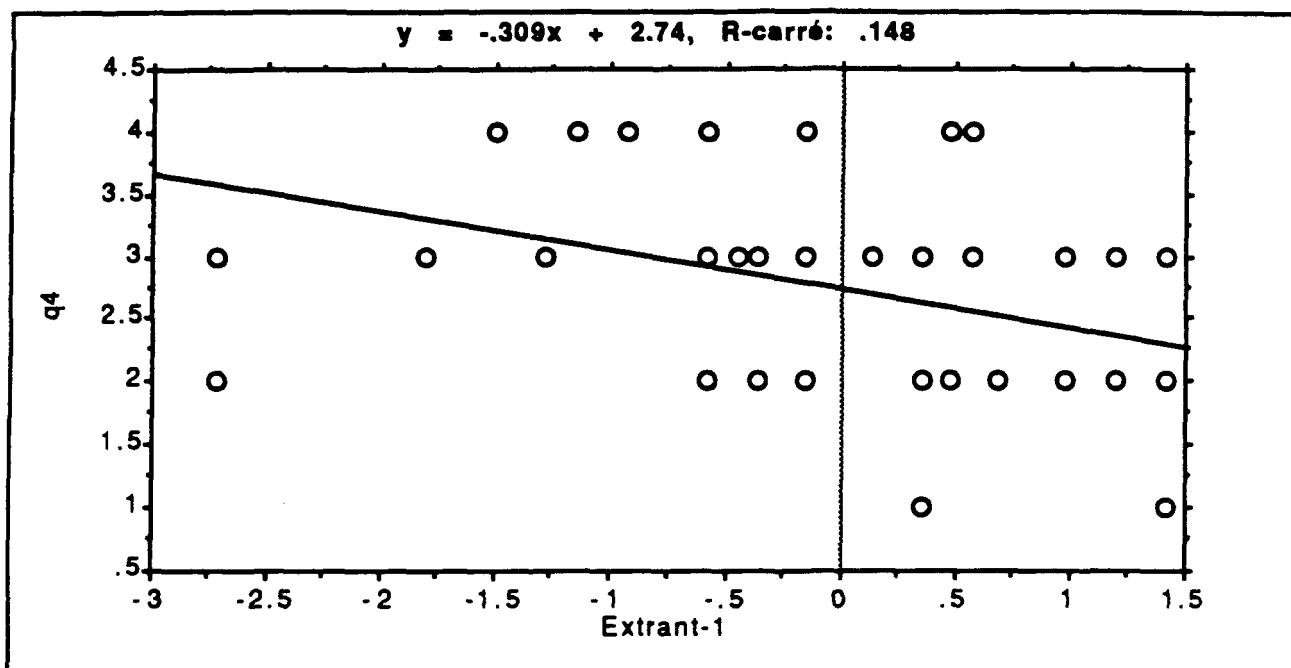
Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.74				
PENTE	-.309	.107	-.385	2.889	.0058

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.527	2.953	2.562	2.918
PENTE	-.524	-.094	-.489	-.13

2

# DIAGRAMME DE DISPERSION EXTRANTS VS CROISSANCE



**ANNEXE VIII**

**DONNÉES ORIGINALES SUR LA PHILOSOPHIE DE GESTION**

	# D'ENTREPRISE	q4	PHILO.
1	16	4.000	•
2	21	3.000	•
3	36	2.000	•
4	38	2.000	1.668
5	42	2.000	1.668
6	37	3.000	1.444
7	44	2.000	1.444
8	26	2.000	1.401
9	2	2.000	1.093
10	7	3.000	1.064
11	9	4.000	.982
12	25	3.000	.979
13	20	2.000	.979
14	49	3.000	.868
15	33	3.000	.818
16	6	2.000	.812
17	5	3.000	.581
18	40	4.000	.537
19	30	2.000	.537
20	18	3.000	.460
21	35	3.000	.347
22	43	3.000	.299
23	12	2.000	.285
24	45	3.000	.235
25	22	3.000	.215
26	46	3.000	.185
27	19	2.000	.185
28	1	4.000	.118
29	11	4.000	-.002
30	48	3.000	-.017
31	13	2.000	-.052
32	8	3.000	-.164
33	32	3.000	-.164
34	34	4.000	-.166
35	10	1.000	-.292
36	47	2.000	-.306
37	27	2.000	-.529
38	23	1.000	-.565
39	15	4.000	-.579
40	17	3.000	-.629

# D'ENTREPRISE	q4	PHILO.	
41	41	4.000	-.704
42	24	2.000	-.815
43	28	3.000	-.866
44	29	3.000	-1.286
45	39	3.000	-1.293
46	3	2.000	-1.404
47	14	2.000	-1.917
48	4	2.000	-2.031
49	31	3.000	-2.043
50	50	4.000	-2.233

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>11</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	5

Unrotated Factor Scores: Columns 49 - 53

1

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

### Correlation matrix

	q20	q25	q26	q27	q30	q31.1	q31.2	q31.3
q20	1							
q25	.385	1						
q26	.236	.164	1					
q27	.32	.187	.235	1				
q30	.175	.088	.236	.32	1			
q31.1	.378	.215	.459	.095	-.127	1		
q31.2	.233	-.076	.018	.094	.026	.146	1	
q31.3	-.204	-.07	.048	.114	.1	.087	-.168	1
q31.4	-.02	-.027	.116	.319	.167	.062	.067	.075
q34	-.178	.018	.186	-.171	-.05	.153	-.142	.161
q35	-.014	-.149	.081	.416	.336	-.023	-.101	.149

2

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

Correlation matrix

	q31.4	q34	q35
q31.4	1		
q34	-.248	1	
q35	-.013	.111	1

3

Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q20	q25	q26	q27	q30	q31.1	q31.2	q31.3
q20	.442							
q25	.254	.261						
q26	-.01	-.022	.346					
q27	.261	.212	.167	.456				
q30	.21	.108	.294	-.012	.316			
q31.1	.373	.109	.439	-.129	-.36	.435		
q31.2	.14	-.224	-.084	.117	.084	.155	.151	
q31.3	-.239	-.062	-.085	.165	.147	.214	-.151	.163
q31.4	-.221	-.087	.035	.331	.163	.15	-.2.75E-4	7.477E-3
q34	-.201	.097	.193	-.149	-.017	.132	-.041	.108
q35	-.094	-.281	-.097	.476	.305	.109	-.161	-.016

4

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q31.4	q34	q35
q31.4	.236		
q34	-.227	.234	
q35	-.205	.15	.37

5

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .49

q20	.553
q25	.512
q26	.555
q27	.531
q30	.466
q31.1	.441
q31.2	.473
q31.3	.449
q31.4	.415
q34	.529
q35	.41

6

Bartlett Test of Sphericity- DF: 65 Chi Square: 98.61 P: 4.500E-3

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	2.298	.209
Value 2	1.721	.156
Value 3	1.554	.141
Value 4	1.116	.101
Value 5	1.032	.094
Value 6	.806	.073

7

## Eigenvectors

	Vector 1	Vector 2	Vector 3	Vector 4	Vector 5	Vector 6
q20	-.445	.334	-.105	-.251	-.068	-.201
q25	-.291	.287	.107	-.383	.516	-.067
q26	-.406	.045	.344	.192	-.063	.479
q27	-.468	-.274	-.175	-.034	.038	-.292
q30	-.323	-.365	-.11	-.264	-.054	.464
q31.1	-.341	.312	.36	.346	-.087	-.208
q31.2	-.147	.246	-.297	.269	-.607	-.079
q31.3	-.026	-.37	.311	.327	.242	-.469
q31.4	-.217	-.178	-.304	.567	.343	.258
q34	.07	-.056	.635	-.064	-.206	.183
q35	-.198	-.515	.083	-.241	-.356	-.235

8

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
q20	.674	-.438	-.13	-.265	.069
q25	.44	-.377	.133	-.404	-.524
q26	.616	-.059	.429	.202	.064
q27	.71	.359	-.218	-.036	-.039
q30	.489	.479	-.138	-.278	.055
q31.1	.516	-.409	.449	.366	.088
q31.2	.223	-.322	-.37	.284	.616
q31.3	.04	.486	.388	.346	-.245
q31.4	.329	.234	-.378	.599	-.348
q34	-.106	.073	.792	-.068	.209
q35	.301	.676	.103	-.254	.361

9

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q20	.442	.738
q25	.261	.792
q26	.346	.611
q27	.456	.683
q30	.316	.569
q31.1	.435	.777
q31.2	.151	.751
q31.3	.163	.568
q31.4	.236	.786
q34	.234	.691
q35	.37	.753

10

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
q20	-.293	.255	-.084	-.237	-.067
q25	-.192	.219	.086	-.362	.508
q26	-.268	.034	.276	.181	-.062
q27	-.309	-.209	-.14	-.032	.037
q30	-.213	-.279	-.089	-.25	-.053
q31.1	-.225	.238	.289	.328	-.085
q31.2	-.097	.187	-.238	.254	-.598
q31.3	-.017	-.282	.25	.31	.238
q31.4	-.143	-.136	-.244	.537	.338
q34	.046	-.042	.509	-.061	-.203
q35	-.131	-.393	.066	-.228	-.35

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Factor Analysis for FAC - HÉLENE: X<sub>1</sub> ... X<sub>7</sub>

### Information sommaire

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	3

Unrotated Factor Scores: Columns 53 - 55

1

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

### Correlation matrix

	q20	q25	q26	q27	q31.1	q31.2	q34
q20	1						
q25	.385	1					
q26	.236	.164	1				
q27	.32	.187	.235	1			
q31.1	.378	.215	.459	.095	1		
q31.2	.233	-.076	.018	.094	.146	1	
q34	-.178	.018	.186	-.171	.153	-.142	1

2

### Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal

	q20	q25	q26	q27	q31.1	q31.2	q34
q20	.361						
q25	.338	.194					
q26	.05	.013	.277				
q27	.205	.083	.226	.168			
q31.1	.285	.067	.386	-.094	.323		
q31.2	.204	-.184	-.053	.036	.117	.107	
q34	-.207	.063	.178	-.157	.151	-.097	.146

3

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Measures of Variable Sampling Adequacy

Total matrix sampling adequacy: .606

q20	.622
q25	.616
q26	.618
q27	.64
q31.1	.618
q31.2	.519
q34	.507

4

Bartlett Test of Sphericity- DF: 27 Chi Square: 46.271 P: .012

## Eigenvalues and Proportion of Original Variance

### Magnitude Variance Prop.

Value 1	2.127	.304
Value 2	1.374	.196
Value 3	1.056	.151
Value 4	.851	.122

5

## Eigenvectors

### Vector 1 Vector 2 Vector 3 Vector 4

q20	-.524	-.246	.049	.273
q25	-.38	.039	.564	.476
q26	-.435	.369	-.128	-.426
q27	-.361	-.296	.236	-.678
q31.1	-.477	.295	-.293	.154
q31.2	-.184	-.369	-.715	.179
q34	.018	.7	-.101	.037

6

# ANALYSE FACTORIELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

## Unrotated Factor Matrix

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
q20	.764	-.289	-.05
q25	.554	.046	-.579
q26	.634	.433	.131
q27	.526	-.347	-.242
q31.1	.696	.346	.301
q31.2	.268	-.433	.735
q34	-.026	.82	.103

7

## Communality Summary

	SMC	Final Estimate
q20	.361	.67
q25	.194	.645
q26	.277	.606
q27	.168	.456
q31.1	.323	.695
q31.2	.107	.799
q34	.146	.685

8

## Factor Scores for Unrotated Solution

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
q20	-.359	-.21	.048
q25	-.261	.033	.549
q26	-.298	.315	-.124
q27	-.247	-.253	.229
q31.1	-.327	.252	-.285
q31.2	-.126	-.315	-.696
q34	.012	.597	-.098

9

Régression simple X4: PHILO. Y1: q4

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
46	.082	.007	-.015	.806

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.199	.199	.307
RÉSIDU	45	29.205	.649	.5826
TOTAL	46	29.404		

Aucun calcul stat. des résidus

7

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

Régression simple X4: PHILO. Y1: q4

Tableau des coefficients bêta

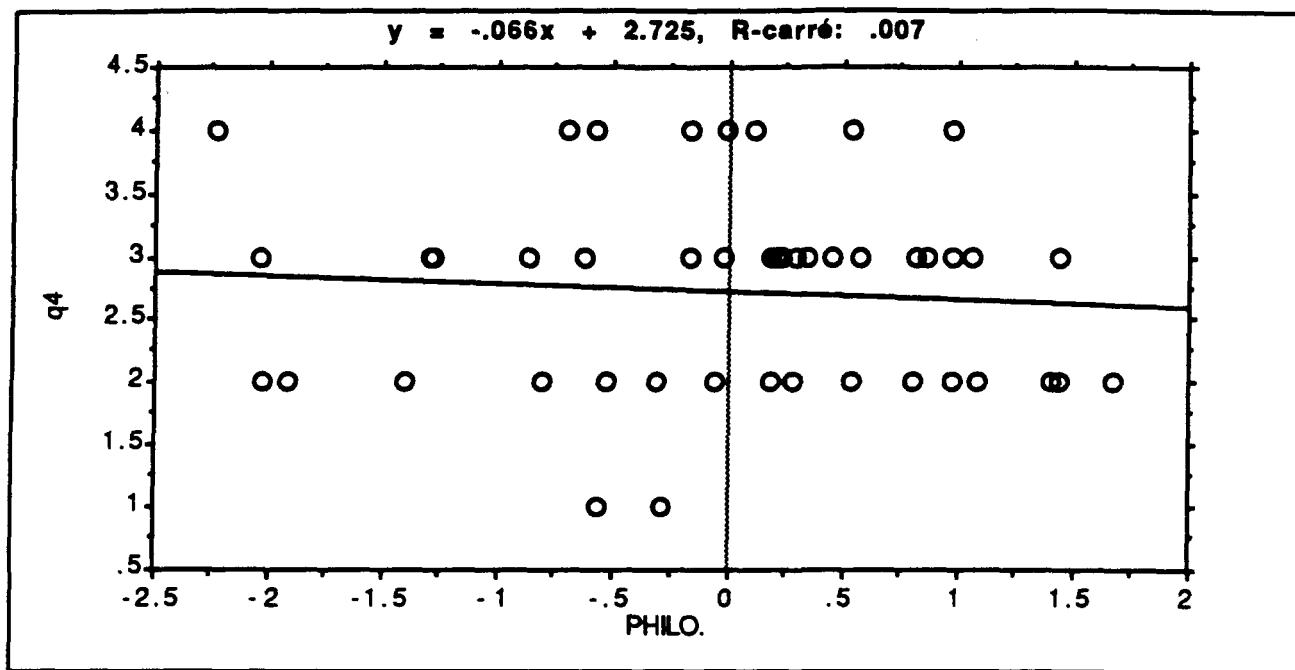
Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.725				
PENTE	-.066	.118	-.082	.554	.5826

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.487	2.96	2.526	2.921
PENTE	-.304	.173	-.264	.133

8

## DIAGRAMME DE DISPERSION PHILO DE GESTION



**ANNEXE IX**

**DONNÉES ORIGINALES DE LA CROISSANCE  
ET/OU DE LA STABILITÉ**

	# D'ENTREPRISE	q4
1	10	1.000
2	23	1.000
3	36	2.000
4	20	2.000
5	42	2.000
6	44	2.000
7	19	2.000
8	3	2.000
9	2	2.000
10	6	2.000
11	12	2.000
12	4	2.000
13	24	2.000
14	47	2.000
15	14	2.000
16	30	2.000
17	38	2.000
18	27	2.000
19	26	2.000
20	13	2.000
21	5	3.000
22	17	3.000
23	48	3.000
24	25	3.000
25	22	3.000
26	18	3.000
27	49	3.000
28	21	3.000
29	43	3.000
30	39	3.000
31	35	3.000
32	45	3.000
33	33	3.000
34	32	3.000
35	28	3.000
36	7	3.000
37	8	3.000
38	29	3.000
39	46	3.000
40	31	3.000

# D'ENTREPRISE	q4	
41	37	3.000
42	41	4.000
43	9	4.000
44	16	4.000
45	34	4.000
46	11	4.000
47	1	4.000
48	15	4.000
49	40	4.000
50	50	4.000