

La revue *Organisations & territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Comité de direction et d'orientation

Brahim Meddeb, Directeur
 Marc-Urbain Proulx
 Stéphane Aubin
 Imen Latrous, chronique du livre
 Lise Plourde, interview
 Cathy Tremblay, édition et abonnement

Graphisme

Sarah Paradis

Impression

ICLT

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *Université de Moncton*
 Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*
 Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*
 Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*
 Louis Jacques Fillion, *École HEC Montréal*
 Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*
 Louis Guay, *Université Laval*
 Pierre Hamel, *Université de Montréal*
 Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*
 Steve Jacob, *Université Laval*
 Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*
 Stéphane Le Queux, *James Cook University (Australie)*
 Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*
 Marguerite Mendell, *Université Concordia*
 Ruphin Ndjambou, *INSG, Gabon*
 Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*
 Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*
 Nathaly Riverain, *Fondation de l'entrepreneurship*
 Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*
 Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*
 Hubert Wallot, *TELUQ*

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

ÉDITORIAL	3
Brahim Meddeb	
Serpents secs et grenouilles bouillies : se dépasser ou être dépassés	5
Robert Poupart	
Les nouvelles formes de gestion flexible du travail	13
Brahim Meddeb	
Comment réussir la gestion des cercles de qualité	31
Jacques Grisé et Ola Jirari	
La gestion intégrale de la qualité	43
Roch Laflamme et Maryse Pelletier	
Les facteurs de réussite d'une innovation pilotée par un intrapreneur	67
Michel Coupal	
Le juste-à-temps et les PME : une expérience de partenariat avec la Division Sea-Doo/Ski-Doo de Bombardier	77
René Gélinas, Yany Grégoire, Luc Pellerin et Alain Halley	
L'histoire d'un succès en qualité totale	87
Marcel Laflamme	
L'organisation à la japonaise : ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon	93
Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland	
Vers un modèle intégrateur de la gestion de la performance	107
René Blais et Aline d'Amours	
Organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes	113
Samia Zouaoui	
Les processus croisés de diffusion des innovations dans l'administration publique	121
Denis Harrisson	
Prédire la performance au travail par la connaissance de la personnalité	129
Stéphane Aubin	
La performance de l'administration et la gestion axée sur les résultats : il en faudra bien plus pour que la confiance des citoyens dans les institutions s'améliore	137
Daniel Maltais	
Innovations sociales en Outaouais	147
Entre pratiques novatrices et innovations sociales	
Denis Bourque, Lucie Fréchette et Jean Proulx	
CHRONIQUE DU LIVRE	161
INTERVIEW	165

**Li
bre**
de voir plus loin

Doctorat

en management de projets

- Programme novateur et unique dans la francophonie
- Possibilité de bourse de prestige de 25 000 \$ offerte par le CQRDA
- Bourses du fonds de soutien du doctorat en management de projets

Université du Québec à Chicoutimi

418 545-5011, poste 5282

uqac.ca/dmp

uqac.ca



UQAC



Éditorial

Ce double numéro souligne le 30^e anniversaire de la Revue *Organisations & territoires*, laquelle a évolué tout en gardant sa spécificité en termes de vulgarisation scientifique et de transfert des connaissances, vers les milieux de la pratique. C'est ainsi que le Comité de rédaction a décidé de publier de nouveaux des articles qui s'articulent autour de la problématique de l'innovation et de la transformation des milieux organisationnels.

Le management en tant que science et pratique suscite à nouveau un regain d'intérêt dont les raisons se trouvent dans les changements constants des modèles productifs. Les organisations expérimentent des innovations variées, lesquelles sont un signe de modernisation des pratiques de gestion. Théoriciens, esprits et praticiens sont unanimes : l'innovation est considérée comme une source de gains de productivité et d'avantage concurrentiels.

En partant des travaux de Schumpeter, il est possible de distinguer cinq types d'innovation : la fabrication de biens nouveaux, l'ouverture d'un nouveau débouché, l'emploi de nouvelles méthodes de production, l'utilisation de nouvelles matières premières et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail. Force est de constater que malgré les diverses possibilités indiquées, il ne s'agit que de situations particulières de transformation sans mettre en relief leur finalité, ni leurs avantages. Il est donc plus approprié de considérer l'innovation avec une optique plus large. Elle est l'application systématique des connaissances issues de toutes les disciplines scientifiques à une partie ou à l'ensemble des composantes des flux productifs et commerciaux en vue d'accroître la valeur ajoutée.

C'est donc avec cette conception plus large que les textes publiés devraient être revisités. Il sera ainsi possible de saisir la dynamique de l'évolution des pratiques de gestion au cours des trois dernières décennies.

Ce double numéro contient aussi une entrevue avec M. Takeshi Fujita, Deputy Director au Japan

Productivity Center, une entrevue réalisée par la Revue de l'Entreprise. Enfin, la Chronique du livre présente deux recensions. Premièrement, une recension d'André Joyal sur le livre d'Élise Desaulniers, « Vache à lait : Dix mythes de l'industrie laitière ainsi qu'une recension de Mahamoudou Kientore sur un livre de Frédéric Julien qui s'intitule « La gestion intégrée des ressources en eau en Afrique subsaharienne : Paradigme occidental, pratiques africaines. ■

Brahim Meddeb, Ph. D.
Le Directeur

2 0 1 3 68-2 PRINTEMPS SPRING

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée
depuis 1945 par le Département
des relations industrielles de l'Université Laval

ARTICLES

Physician Coping Styles
and Emotional Exhaustion

JEAN E. WALLACE AND JANE LEMAIRE

Les comportements de citoyenneté
du personnel soignant :
lorsque le sens et la confiance
deviennent incontournables

DENIS CHÊNEVERT, GENEVIÈVE JOURDAIN
ET MARIE-CLAUDE TREMBLAY

L'action syndicale à l'international
vue du Sud : du global au local
ou du local au global?

ARMEL BRICE ADANHOUNME
ET CHRISTIAN LÉVESQUE

Globalization, Restructuring and Unions:
Transnational Co-ordination
and Varieties of Labour Engagement

VALERIA PULIGNANO, MIGUEL MARTÍNEZ LUCIO
AND STEVE WALKER

Participation financière et climat social :
une analyse des perceptions
comparées dirigeants/salariés

ANNE STÉVENOT ET LORIS GUERY

Flexibility at the Core:
What Determines Employment
of Part-Time Faculty in Academia

XIANGMIN LIU AND LIANG ZHANG

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne sur
le site Erudit :

www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudité.

Pour consulter les sommaires
des numéros publiés, les résumés
d'articles ou pour vous abonner à
la version papier, visitez notre site
Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line
on Erudit website at:

www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version,
please contact Erudit.

Visit our website for contents listings,
abstracts, or to subscribe
to the print edition:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rlt.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca

**Serpents secs et grenouilles bouillies :
se dépasser ou être dépassés
(Version originale parue dans le vol. 1 no. 2 (1992))**

Robert Poupart

Prenez un serpent; mettez-le sur un calorifère et faites monter la température. Il ne se rendra compte de rien; il rôtera et mourra en toute quiétude. Prenez maintenant une grenouille et mettez-la dans une casserole pleine d'eau. Amenez lentement au point d'ébullition, comme le dit Bocuse, et votre batracien bouillira dans la béatitude, en route pour le salut éternel. Conclusion : il est possible de conduire un animal à la mort sans qu'il ne s'en rende compte, en modifiant les conditions environnementales. Pourquoi? Parce que les serpents et les grenouilles sont des animaux à sang froid... comme les professeurs de gestion! Les animaux à sang froid ne connaissent pas le concept de température. Dans les deux cas qui nous occupent, ils ne connaissent que le concept d'humidité. Chez le serpent, l'hygromètre se situe dans les narines. Il suffit donc d'y envoyer un peu de vapeur d'eau pour que son système lui envoie le message que tout va bien. La sensation d'humidité étant maintenue, il se desséchera en pensant que tout va bien. Pour la grenouille, c'est encore moins compliqué, puisque toute la surface de la peau tient lieu d'hygromètre. Lorsque la peau est humide, le système envoie le message que tout va bien : la grenouille mijote donc en plein bonheur. Nouvelle conclusion : il est possible d'envoyer quelqu'un à la mort sans qu'il ne s'en rende compte, en modifiant les conditions environnementales, à condition de maintenir un sentiment de bien-être!

Quel est donc l'environnement des professeurs de gestion et, plus généralement, celui des facultés et des écoles dans lesquelles ils œuvrent? Quel est donc ce confort dans lequel tout baigne? C'est à un contexte résultant de l'évolution historique des organisations que les professeurs de gestion doivent s'adapter. C'est donc ce contexte historique qui constitue l'environnement des professeurs de gestion, en

même temps que celui des facultés et des écoles qui les abritent.

L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DES ORGANISATIONS

Des contraintes de temps et d'espaces ne nous permettront pas de remonter très loin dans le temps pour retracer cette évolution. Le Moyen Âge sera donc notre point de départ. En ce temps-là, plus de 80 % de la population active, composée majoritairement d'agriculteurs et d'artisans, travaillait « à la maison ». Même les artisans itinérants qui bâtissaient les cathédrales s'installaient généralement à proximité, pour la durée du chantier, soit 125 ans en moyenne. Pour des itinérants cela fait tout de même quelques générations de stabilité résidentielle. Professions et métiers sont alors enseignés et appris par le biais d'associations regroupant maîtres et apprentis : les guildes, ancêtres de nos corporations. Les apprentissages se font donc, compte tenu de l'organisation sociale de l'époque, dans des réseaux sociaux denses (« tissés serrés », comme le veut l'expression québécoise consacrée). Le management et la supervision s'exercent dans le même contexte. La formation et le travail se déroulent dans des réseaux de solidarité, en présence de gens connus, sur des produits connus dont tout le processus de fabrication est aussi immédiatement accessible et connu, pour des « patrons » également connus et respectés dans les hiérarchies familiales ou artisanales. Ce système de formation et de gestion correspond bien à son époque; il est efficace, encore aujourd'hui, comme peuvent en témoigner les avocats stagiaires, les médecins internes, les apprentis cuisiniers et tous les « protégés » qui ont la chance d'avoir un mentor digne de ce nom. Mais, à partir de là, l'évolution historique des organisations passera par trois grandes révolutions (Tableau I).

la révolution industrielle	la révolution bureaucratique	la révolution informatique
col bleu	col blanc	<i>knowledge worker</i>
matière ordre	papier loyauté	data productivité
hiérarchie	participation	autarcie et communauté
Time & Motion	démocratie industrielle	culture et valeurs

La révolution industrielle

Avec la révolution industrielle, il n'est plus question d'artisan ni de guilde, mais d'ouvrier, de travailleur et d'organisation. Il faut passer de la cathédrale à la mine de charbon! Évidemment, les méthodes de travail connues jusque là ne suffisent plus. Les empires coloniaux font place aux empires industriels. Il faut donc organiser la main-d'œuvre, rationaliser la production et mettre de l'ordre sur le plancher de l'usine.

Appelés à la rescousse, Taylor et Fayol proposent le **management scientifique**. Les travailleurs sont nombreux et peu instruits : les tâches seront donc spécialisées, c'est-à-dire parcellarisées et les gestes seront simples et répétitifs, donc plus rapides et plus efficaces. Ainsi conçus, ces gestes peuvent être soumis à des études de temps et mouvement qui en démontreront l'efficacité et la transmissibilité et en permettront le contrôle. La hiérarchie s'imposera et effectuera ce contrôle de l'extérieur pendant que la rémunération à la pièce assurera la cadence. Pour mettre en place, organiser et mesurer tout ça, il ne reste qu'à créer un département d'organisation et méthode, composé d'ingénieurs industriels. Aussitôt dit, aussitôt fait : la fonction crée l'organe et le besoin crée la profession.

L'organisation industrielle a fait ses preuves et mérité ses épauettes. D'abord, elle nous a, en grande partie, gagné la Seconde Guerre mondiale. En effet, sans l'immense arsenal technique et logistique des alliés, le cours des événements aurait probablement été tout autre. Elle nous a,

ensuite, procuré tous les bienfaits de la production de masse que nous prenons aujourd'hui pour acquis (voiture et autres moyens de transport, appareils électriques et électroniques, etc.) Enfin, elle a créé énormément de richesse : c'est là que le bât allait blesser.

Si le management scientifique a réussi à rétablir un certain sentiment d'équité dans les entreprises, les fruits de la révolution industrielle vont fermenter et produire un tout autre bouillon social. L'inégale répartition des richesses entraîne une polarisation entre les riches et les pauvres. Les tensions menacent la fibre même de la société : le tissu social s'effiloche et les coutures risquent de se rompre. C'est un président américain qui, le premier, s'est rendu compte que ça ne marchait plus. F.D. Roosevelt déclara qu'il fallait un *New Deal*.

Ce nouveau pacte social emprunta différents noms, en différents endroits de la planète : *new deal*, parti travailliste, social-démocratie, révolution tranquille, parti socialiste, révolution prolétarienne. Partout, il fallait redistribuer. Pour redistribuer, il fallut inventer une nouvelle forme d'organisation : la bureaucratie.

La révolution bureaucratique

Pour redistribuer, pour collectiviser la richesse et la fameuse plus-value, il faut d'abord un impôt sur le revenu et des taxes; il faut ensuite une organisation capable de manipuler du papier. Non pas des matières premières servant à fabriquer des voitures ou des lessiveuses, mais du papier, de grandes quantités de papier. Désormais, il ne serait plus question de travailleurs et d'ouvrier mais de cols... blancs.

Pour bâtir ces organisations, on fera appel à ceux qui ont déjà fait leurs preuves : les ingénieurs. Ils utiliseront la même recette, cette fois dans un département d'organisation et méthode. Au moyen de descriptions de tâches, d'analyses de postes, de plans d'effectifs et d'organisation, de hiérarchisation et de cheminements critiques, ils appliqueront à la bureaucratie tous les principes du management scientifique, hérités de l'organisation industrielle. L'ascension sociale et professionnelle des bureaucrates passe donc par la

mise en place et la maîtrise de toute cette « tuyauterie » de l'efficacité instrumentale. Le département d'organisation et méthode représente une étape presque indispensable pour tous ceux qui aspirent à une brillante carrière dans les services publics.

Bien sûr, il s'agit de production de services et non plus de production de biens.

Bien sûr, il s'agit de production de services et non plus de production de biens. Il faut donc, à la fois, adapter les nouvelles méthodes de gestion et s'ajuster à celles-ci. L'« ajustement » des gestionnaires passera par la formation dans des écoles et des facultés de gestion qui prendront leur essor à ce moment-là, grâce aux programmes de M.B.A., spécifiquement destinés, comme par hasard, aux ingénieurs. Ces nouveaux programmes sont conçus pour être des lieux de conversion culturelle : il s'agit de passer d'une conception étroite et instrumentale de la gestion, héritée de l'application élargie du « temps et mouvement » (*time and motion*) taylorien à une conception participante et plus humaine du management.

Ces nouveaux programmes sont conçus pour être des lieux de conversion culturelle : il s'agit de passer d'une conception étroite et instrumentale de la gestion, héritée de l'application élargie du « temps et mouvement » (*time and motion*) taylorien à une conception participante et plus humaine du management.

Cette nouvelle conception du management n'est pas, on s'en doute, le fruit du hasard. Elle répond à des problèmes spécifiques, engendrés par l'application à des organisations bureaucratiques, des principes d'organisation et de gestion hérités de la révolution industrielle. Ces problèmes sont ceux de l'engagement personnel et de la loyauté à l'égard de l'organisation. Les cols blancs ne veulent pas être traités comme des cols bleus. Ce n'est pas une question de snobisme ni d'élitisme. C'est d'abord une ques-

tion de réalité sociale et démographique. Ils sont plus instruits et plus mobiles. Ils refusent d'être traités comme des « bras », des « machines » ou des « instruments ». Il ne suffit pas d'abaisser un levier ou de presser un bouton pour les commander. Ils veulent « participer », être des « agents » ou des « intervenants ». Parce qu'on n'arrête pas le progrès et que les exigences de l'efficacité sont là, il faudra bien inventer la « démocratie industrielle ». Les James McGregor, Chris Argyris, Warren Bennis et Kenneth Benne uniront donc leurs efforts pour assurer la succession des Taylor et des Fayol. Ils diffuseront une nouvelle bible managériale et proposeront une nouvelle image de la fonction « gestion » : la participation deviendra le nouveau véhicule de la légitimité de l'autorité personnelle et de l'équité organisationnelle. Un nouveau paradigme naîtra et la bonne nouvelle ne tardera pas à se répandre.

Cette nouvelle conception du management n'est pas, on s'en doute, le fruit du hasard. Elle répond à des problèmes spécifiques, engendrés par l'application à des organisations bureaucratiques, des principes d'organisation et de gestion hérités de la révolution industrielle.

La révolution bureaucratique a, elle aussi, porté ses fruits et gagné ses épauettes. Elle nous a donné ce que plusieurs appellent aujourd'hui nos « acquis sociaux » : les systèmes de santé, d'éducation et de justice. La pauvreté et le chômage n'ont pas été enrayerés, mais différentes formes d'assurances compensatrices tentent d'en alléger les effets. Il n'est pas nécessaire d'énumérer tous ces acquis sociaux pour vite comprendre que le *new deal*, bien qu'il n'ait pas rempli toutes ses promesses de société parfaitement juste et égalitaire, a quand même permis de faire un grand pas dans ce sens. Il suffit de réaliser qu'ici, avant la mise en place de notre système d'assurance-maladie, environ 80 % de l'endettement familial était imputable aux coûts des soins de santé ! Même si les clivages sociaux ont encore des conséquences épidémiologiques, au moins, il n'est plus nécessaire d'être riche pour être convenablement soigné.

Les paradigmes de la révolution bureaucratique seront cependant bientôt ébranlés par de nouvelles réalités économiques (endettements nationaux, globalisation des marchés) et démographiques (vieillesse des populations), mais aussi et surtout, par l'apparition de nouveaux moyens de production : l'informatique et les ordinateurs.

La révolution informatique n'est pas une affaire d'écrans cathodiques, de claviers ou de réseaux, ni une affaire de disque dur, de mips, de bips ou de megs.

La révolution informatique

La révolution informatique n'est pas une affaire d'écrans cathodiques, de claviers ou de réseaux, ni une affaire de disque dur, de mips, de bips ou de megs. C'est une affaire de moyens de production. Le travail n'est plus une question de manipulation de matière ou de papier. C'est maintenant une question de manipulation et de gestion de « données » (data). L'information est maintenant à la base de la production des biens et des services et les conséquences de ce changement sont nombreuses.

D'abord, un nouveau travailleur a remplacé le col bleu et le col blanc. Ce nouveau travailleur est un intellectuel de l'action (*knowledge worker*) : ce qu'il fait dépend essentiellement de ce qu'il a dans la tête; ça ne se passe plus entre les mains, mais entre les deux oreilles. Ses actes ne sont plus mécaniquement régis par la structure des tâches ou strictement dictés par l'autorité hiérarchique. C'est un travailleur très spécialisé (pointu) et expérimenté; il est d'ailleurs rare que ses supérieurs en sachent plus long que lui sur son travail ou qu'ils puissent lui en remontrer. La gestion, le contrôle et la coordination se font par le biais de la sacro-sainte « communication ». C'est bien connu, maintenant tout peut être ramené à un problème de communication! La « langue-d'œuvre » a remplacé la main-d'œuvre.

Puisque tout se passe dans la tête d'une « langue-d'œuvre » gérée par des processus de communication, il n'est pas étonnant que les

problèmes de l'heure soient des problèmes de productivité. On ne sait pas comment gérer des cerveaux qui n'obéissent plus aussi sûrement qu'avant à des impératifs purement logistiques ou hiérarchiques. D'autant plus que ces cerveaux ont la fâcheuse propriété d'être branchés sur des cœurs. La rationalisation (des tâches, des organisations, des budgets, de la rémunération, etc.) est remarquablement inefficace lorsqu'il s'agit de mobiliser des cœurs. Les plus belles percées de la science administrative réussissent mal à entamer les réservoirs d'émotions stimulantes et d'énergies créatrices.

On ne sait pas comment gérer des cerveaux qui n'obéissent plus aussi sûrement qu'avant à des impératifs purement logistiques ou hiérarchiques.

Le traitement des données quantitatives posent relativement peu de problèmes; c'est donc surtout dans « l'interprétation » des données qualitatives que les organisations trouveront une unicité qui se traduira par un avantage sur le plan compétitif. Comment assurer cette coordination dans l'interprétation et le traitement des données d'une part, et arrimer ces processus mentaux aux émotions et aux énergies créatrices des membres de l'organisation d'autre part? Comme rallier les esprits et les cœurs autour des objectifs de l'organisation? Comment une communauté réussit-elle à assurer sa cohésion? Comment son efficacité peut-elle être canalisée dans le sens de ses valeurs?

La réponse à ces questions nous est suggérée par les anthropologues et les sociologues qui se sont penchés sur le concept de culture. La culture se présente en effet comme un schéma d'interprétation « cathecté » de la réalité. Qui dit « schéma d'interprétation » dit « processus mental ». Qui dit *cathexis* dit « investissement émotif ». On parlera dorénavant d'une culture organisationnelle qui entraîne avec elle la cohérence dans l'interprétation des données (quantitatives ou qualitatives) et l'investissement émotif dans cette interprétation. La création d'une culture organisationnelle permettra à tous les cerveaux de travailler dans le même sens et garantira en

même temps le lien vital avec le cœur. La conviction et l'appropriation assureront la coordination et la mobilisation. Au *time and motion* et à la participation, succèdera donc le *mind and emotion*.

LES CONSÉQUENCES DE LA RÉVOLUTION INFORMATIQUE

Le passage d'un paradigme tayloriste (*time and motion*) à un paradigme postbureaucratique (*mind and emotion*) entraîne un certain nombre de conséquences, entre autres, sur la nature, les objectifs et les effets secondaires d'un système, sur les stratégies de changement, organisationnel et d'implantation du changement de même que sur leurs résultats. Le tableau II énumère quelques-unes de ces conséquences. Une courte discussion sur certaines d'entre elles suffira à illustrer cette perspective.

Un système qui doit avoir comme première préoccupation de réaliser une association du cœur et de l'esprit ne peut se satisfaire de la primauté de l'esprit. Sa conception ne peut donc reposer uniquement sur des considérations et des postulats d'ordre logistique. Selon Georges Brassens, la technique sans symbolique ne serait qu'une mauvaise habitude. La fonction du symbole est justement d'unir (comme dans le mot « symbiose »). Un symbole réussit, par association d'idées, à unir des choses apparemment distinctes : ainsi, pour certains, le drapeau canadien réunit-il le Pacifique, l'Atlantique, les Rocheuses, les Laurentides, les provinces Maritimes et même les francophones et les anglophones. Il faut comprendre qu'une organisation existe avant tout dans la tête et les émotions de ceux qui en font partie. Elle existe davantage par la représentation « cathectée » qui en est construite que par les organigrammes et les descriptions de tâches qui en sont issus. Une organisation logistique ne sert qu'à passer mécaniquement à travers une pile de matériaux ou une rame de papier. Une organisation symbolique, par contre, associe la socialisation à sa mission, ses objectifs et ses méthodes, et l'intégration, à ses réseaux humains. Elle sert donc à prendre un pli.

Les paradigmes tayloristes et bureaucratiques stipulent que le changement organisationnel peut

être implanté par la direction hiérarchique et qu'il s'agit essentiellement d'un problème de communication : les employés ne sachant pas, il suffit de communiquer avec eux, avec autant de force et de subtilité que possible. Le paradigme postbureaucratique enseigne par contre que le changement organisationnel n'est pas une question de communication mais d'opérationnalisation. Il ne suffit pas d'annoncer le changement qui s'amorce, il faut amorcer le changement qui s'annonce. Si les acteurs ne changent pas, ce n'est pas qu'ils ne savent pas, c'est qu'ils ne peuvent pas.

La force de la logique demeurant vaine, le changement organisationnel ne passe pas non plus par la persuasion, mais par un processus d'appropriation personnelle des modes d'interprétation de la réalité.

Pour les mêmes raisons, le temps ne joue pas en faveur du projet de changement. Le mouvement des aiguilles ne suffira pas. Il faudra aiguiller le mouvement. Puisque l'organisation n'est pas une entité gouvernée uniquement par la rationalité instrumentale, la force de la logique demeure impuissante à aiguiller le mouvement. Il faut plutôt compter avec la logique des forces en présence.

La force de la logique demeurant vaine, le changement organisationnel ne passe pas non plus par la persuasion, mais par un processus d'appropriation personnelle des modes d'interprétation de la réalité. Analogiquement, il ne s'agit donc pas d'adhérer à un sermon, mais plutôt de s'impliquer collégialement dans un exercice d'exégèse. Évidemment, la hiérarchie est ainsi conviée à un exercice d'humilité conduisant à une remise en question de plusieurs symboles de puissance et à une réflexion sur la puissance de ces symboles. En passant de la valeur de l'autorité à l'autorité des valeurs, la hiérarchie est amenée à comprendre aussi que pour vraiment changer une organisation, il ne suffit pas de faire des coupures et de présenter une offre à ceux qui partent; il faut surtout se positionner différemment et faire une offre à ceux qui restent et de qui dépendra la performance de l'organisation. L'intellectuel de l'action capable d'autonomie et d'autorité se soucie peu du respect des règles. Il est davantage mû par les règles du respect.

Tableau II – Deux paradigmes et leurs conséquences

TIME & MOTION	MIND & EMOTION
CONCEPTION DU SYSTÈME	
logistique « passer la pile » transformer la matière/utiliser du papier uniformité monopole	symbolique prendre le pli gérer l'information équité concurrence
OBJECTIF	
part de marché économies d'échelles production	niche économies d'envergure innovation
EFFETS SECONDAIRES	
risque de la sécurité sécurité d'emploi	sécurité du risque sécurité du travail
STRATÉGIE DE CHANGEMENT	
coupures contraction formation direction	positionnement mutation éducation interaction
STRATÉGIE D'IMPLANTATION	
ne savent pas communication annoncer le changement qui s'amorce mouvement des aiguilles force de logique persuasion (<i>roll out</i>) pénétration (nombre) symboles de puissance privilèges du rang valeur de l'autorité offre à ceux qui partent	ne peuvent pas opérationnalisation amorcer le changement qui s'annonce aiguiller le mouvement logique des forces appropriation (<i>fold in</i>) persévérance (<i>durée</i>) puissance des symboles privilèges de l'action autorité des valeurs offre à ceux qui restent
RÉSULTATS	
travailler fort profit soumission respect des règles	travailler mieux rendement initiative règles du respect

LE CONFORT ET L'INDIFFÉRENCE

L'évolution des modes de production appelle une conversion culturelle et une coupure paradigmatique pour les professeurs et les écoles de gestion. La quête effrénée de la légitimité universitaire et scientifique a poussé nos anciennes écoles de commerce et de comptabilité à des polarisations idéologique qui sont de véritables culs-de-sac pour l'intelligence. Ces polarisations opposent, entre autres, le quantitatif et le qualitatif, le théorique et le pratique, le spécialiste et le généraliste et enfin, la recherche et l'enseignement.

Ces polarisations opposent, entre autres, le quantitatif et le qualitatif, le théorique et le pratique, le spécialiste et le généraliste et enfin, la recherche et l'enseignement.

Les approches quantitatives autant que qualitatives servent trop souvent de tremplin pour l'ésotérisme et l'impertinence. Les « quantitatifs » et les « qualitatifs » deviennent tellement insensibles et hâbleurs qu'on en vient à se demander si la science ne remplit pas surtout une fonction narcissique et ludique.

Il se fait, par ailleurs, peu de théorie en sciences administratives. On y trouve au mieux des observations éclairées et des descriptions judicieuses. Il se « commet » le plus souvent, ou bien des abstractions (et il ne suffit pas d'être abstrait pour être théorique) ou bien des schémas intégrateurs (les fameux *conceptual frameworks*) qui servent à actualiser une littérature maintes fois révisée. Les principales contributions théoriques en sciences administratives viennent d'autres disciplines fondamentales, tandis que les contributions pratiques se limitent trop souvent à des lieux communs qui ont le double mérite de bien passer, puisqu'ils sont à la mode, et d'être incontestables, puisqu'ils sont trop généraux.

Le véritable débat ne se trouve donc pas du côté des polarisations quantitatif-qualitatif ou théorique-pratique, puisqu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie et rien de plus théorique qu'une bonne pratique. Il ne se trouve pas davantage du côté des polarisations

spécialiste-généraliste ou recherche-enseignement. En recherche, il y a beaucoup plus de subventions et de publications que de contributions à la science et de découvertes; cette fonction bureaucratisée se trouve réduite à ce qui permet de la mesurer. De plus, dans un contexte polarisé, toute critique risque d'être immédiatement censurée par un certain corporatisme, caché derrière la fonction pédagogique, dont le but principal est la protection des acquis, notamment la permanence et la tâche d'enseignement.

Le véritable débat portera sur les questions et les problèmes que posent l'intégration des fonctions logistiques et symboliques de l'organisation. L'évolution des moyens de production et celle des conditions de productivité et de compétitivité font en sorte que les flux et les processus de production doivent être de plus en plus tendus, alors même qu'ils doivent se conjuguer avec les exigences de la réconciliation des esprits et des cœurs sur tous les plans: interpersonnel, organisationnel, social, national, international et, le dernier mais non le moindre, racial. *Le time and motion* et *le mind and emotion* doivent se rencontrer dans une nouvelle synergie. La condamnation à la collaboration est sans appel.

Cette condamnation amène une sentence; mais, pour le moment, celle-ci est purgée dans un confort et avec une indifférence qui rendent la réhabilitation difficile. Il y a d'abord le confort dû au nombre d'étudiants. Il y a, en effet, plus d'étudiants en administration au Québec que dans n'importe quelle autre province canadienne. Peut-être même plus, si les statistiques n'ont pas trop changé dernièrement, que dans tout le reste du Canada! La raison du plus grand nombre joue, mais elle n'est pas forcément la raison du plus fort. Les études en sciences de l'administration sont en effet les plus tristement sous-financées au Québec, ce qui autorise un sentiment et une profession d'impuissance. Au confort du plus grand nombre, s'ajoute donc celui de la victime, qui se croit dans son bon droit.

Ce confort s'unit à une véritable répulsion pour la critique et la confrontation. Sans une bonne dose de sens critique, sans cette capacité de

supporter la confrontation, la collaboration est pourtant impossible. Toute tentative en ce sens mène alors à l'intransigeance et à un durcissement des positions. Ce durcissement est d'ailleurs devenu, avec le temps, synonyme de cette confrontation qui fait tellement peur qu'elle s'est vue affublée d'une connotation péjorative. Ce n'est pourtant pas la confrontation qui est en cause, mais plutôt son absence, nourrie par la répulsion à la critique. Cette absence engendre une cristallisation, dans un confort fossilisant dont jouissent d'ailleurs un bon nombre de nos élites. Leur manque de crédibilité n'est qu'un juste retour des choses.

Cet illusoire confort se conjugue avec l'indifférence pour former un mélange explosif. Il y a d'abord l'indifférence vis-à-vis le savoir : les solutions simplistes, les recettes toutes faites, le prêt-à-porter et le prêt-à-montrer suffiront donc. Cette indifférence vis-à-vis le savoir se manifeste de plusieurs façons; que l'on pense seulement à l'ambivalence et aux tergiversations à l'égard de la qualité de la langue parlée et écrite. Elle se retrouve aussi, je le crains, dans la méfiance que les sciences administratives entretiennent à l'égard des disciplines fondamentales qui les ont nourries. Pensons à l'histoire que l'on néglige alors que les études en ce domaine représentent, en importance, la deuxième pépinière d'hommes et de femmes d'affaires à succès en Amérique du Nord. En s'en remettant à des professeurs de toutes spécialités, les sciences administratives se sont peut être à la fois coupées de ces disciplines qu'elles prétendaient importer et développer, et privées de leur transformation en une véritable *praxis* managériale.

Conclusion

Revenons à Brassens. La question est donc de savoir si les sciences administratives ne deviendront qu'une mauvaise habitude. Rôtir ou bouillir dans le confort et l'indifférence. Se dépasser ou être dépassés. Le choix est le nôtre. La quantité de travail requise sera la même.

NOTES

¹J'utilise ici quelques concepts et expressions retenus de discussion avec Jean-Jacques Simard, professeur à l'Université Laval. Sans savoir s'il la réclamerait, je lui en reconnais la paternité. S'ils sont trop rapidement ou injustement traités, j'en prends d'avance la responsabilité.

Les nouvelles formes de gestion flexible du travail

Esquisse d'une démarche théorique

(Version originale parue dans le vol. 1 no. 2 (1992))

Brahim Meddeb

L'environnement des années 90 exige-t-il une nouvelle structure organisationnelle dans les entreprises industrielles de type occidental? Dans l'affirmative, quelles seront les causes d'émergence de l'usine du futur et quelles seront les caractéristiques de l'appareil productif de cette firme en gestation? Cet article tente de répondre à ces questions. Il s'agit d'une démarche théorique qui vise à analyser la métamorphose de la gestion du travail dans les organisations, sur la base d'une approche *économie-politique*.

La rentabilité de l'organisation dépend de sa capacité de valoriser avec souplesse ses facteurs de production (force de travail, outils et matières premières) pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande.

Plusieurs recherches ont analysé la turbulence de l'environnement dans lequel opèrent la majorité des entreprises. Un ensemble de changements quantitatifs et qualitatifs modifie les structures de fonctionnement des organisations industrielles, qui doivent prendre les mesures nécessaires pour sauvegarder leur place sur le marché et, par conséquent, assurer leur survie économique. La mondialisation de l'économie, la saturation de la demande de certains produits (automobile, électroménager, etc.), le surendettement des pays en développement et l'apparition de nouveaux paramètres de concurrence (qualité) ont transformé les règles de jeu et les conditions de production. L'entreprise opère sous la pression d'un changement radical –signal d'une tendance à la baisse de la fabrication de masse de produits uniformes¹.

La firme doit désormais s'ajuster à cette dynamique de changements par une utilisation

plus rationnelle et plus efficace de ses ressources productives. La survie économique de l'entreprise passe par sa capacité de répondre aux exigences d'une demande diversifiée et instable. Un nouveau projet de rationalisation se dessine, qui repose sur la « flexibilisation » de l'appareil productif (capital humain et machines de production). La rentabilité de l'organisation dépend de sa capacité de valoriser avec souplesse ses facteurs de production (force de travail, outils et matières premières) pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande. Tout cela repose sur un postulat unique, évidemment très théorique : la firme doit être capable de produire à la mesure du client.

L'introduction des nouvelles technologies flexibles (automatisation et électronique des équipements productifs) et l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail constituent les principales stratégies pour remédier à la crise de performance.

Depuis le début des années 70, on assiste à un épuisement des modèles traditionnels de gestion de la main-d'œuvre, caractérisés par la rigidité (taylorisme et fordisme), et des équipements techniques, conçus en fonction de la fabrication d'un produit standardisé, à créer des gains de productivité. Les entreprises doivent donc repenser leurs structures de fonctionnement pour répondre aux exigences du marché.

L'introduction des nouvelles technologies flexibles (automatisation et électronique des équipements productifs) et l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail constituent les principales stratégies pour remédier à la crise de performance. Ces innovations créent ainsi une réalité nouvelle : l'entreprise de demain, dont les caractéristiques principales seront l'atelier

flexible et les nouvelles formes de gestion souple du personnel.

L'atelier flexible peut être défini comme un ensemble de machines-outils intégrées par un système informatisé, « pourvues de nombreuses possibilités de réglage et capables de réaliser des opérations d'usinage aussi diverses que complexes² ». Par conséquent, les équipements flexibles peuvent fabriquer des produits différenciés, en quantités variables et à moindres coûts.

La gestion du travail dans les entreprises évolue constamment sous la pression d'un ensemble de facteurs spécifiques.

Quant à la gestion souple du travail, elle consiste en une « flexibilisation » de l'usage de la main-d'œuvre dans l'entreprise. L'objectif visé est d'avoir un personnel polyvalent, multifonctionnel, par une refonte des relations hiérarchisées et un dépassement des découpages fonctionnels traditionnels dans le processus de production. Autrement dit, les nouvelles formes de gestion du travail – dont il sera question dans cet article – cherchent à rendre le collectif de travail apte à fabriquer, avec efficacité, des produits différenciés, de qualité, en quantités variables. Il est important de noter que le succès de ces nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines dépendra, en grande partie, de l'acceptation par les travailleurs d'un tel schéma de gestion.

Avant d'analyser les différentes dimensions de la gestion flexible de la main-d'œuvre, il convient de voir les origines de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

LES CAUSES D'ÉMERGENCE DE L'ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL

« La crise consiste justement dans le fait que le vieux meurt et que le neuf ne peut pas naître ». (Gramsci)

La gestion du travail dans les entreprises évolue constamment sous la pression d'un ensemble de facteurs spécifiques. Elle se définit comme l'ensemble des principes ou des règles qui

déterminent comment le travail de conception et le travail d'exécution sont établis et accomplis dans le processus de production en vue de produire avec rentabilité un bien ou un service. Cet ensemble de règles a pris des configurations diverses à travers le temps³.

Au cours de la période précapitaliste, l'organisation du travail dans les petits ateliers artisanaux a pris la forme d'une gestion artisanale de la main-d'œuvre. Ce style de gestion se caractérise par une organisation autonome et libre du travail. L'artisan y est responsable de la conception et de l'exécution du travail pour toutes les étapes de la fabrication du produit. Il y a encore unité entre le travail intellectuel et le travail manuel. On peut dire que l'artisan voit en imagination le produit terminé et qu'il maîtrise le processus de production dans sa totalité. La gestion artisanale du travail, souvent basée sur l'intuition et le savoir-faire pratique (*practical knowledge*), a cédé la place à la gestion scientifique du travail avec l'avènement du libéralisme économique et de la grande entreprise.

L'échelle croissante de la production, la recherche de l'efficacité et les mutations socio-économiques ont exigé une autre forme de gestion de la main-d'œuvre. L'apparition de cette méthode, qui a été qualifiée de révolutionnaire pour l'époque, est due à Taylor⁴; c'est lui qui a énoncé les principes de l'organisation scientifique du travail, principes raffinés et généralisés par Ford dans l'industrie automobile.

De façon très simplifiée, on peut dire que la gestion scientifique du travail consiste en une double division du travail. Une division verticale, la séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution; une division horizontale, c'est-à-dire la décomposition du travail en tâches simples (spécialisation) aussi bien au niveau de la conception que de l'exécution⁵. Ce type de gestion vise à augmenter l'efficacité du travail par :

- l'établissement d'une science du travail qui l'analyse dans ses éléments constituants. La direction peut remplacer le « pifômètre par des règles scientifiques »⁶ et améliorer systé-

matiquement la façon dont l'employé accomplit sa tâche (la fameuse méthode du *one best way*);

- la sélection scientifique des employés : il faut choisir l'employé requis pour accomplir la tâche définie unilatéralement par le bureau des méthodes;
- la motivation des employés par les incitations monétaires;
- l'harmonisation des intérêts des travailleurs et des employeurs;
- le renforcement de la parcellisation des tâches et de la spécialisation des tâches et de la spécialisation du travail;
- l'introduction de la chaîne mécanique dans le processus de production.

Le *scientific management*, à son début avec Taylor, analysait le travail pour améliorer son efficacité par la méthode des temps alloués. Les travailleurs y étaient tenus de respecter, grâce à un contrôle hiérarchique, le temps de travail défini par la direction. Avec sa généralisation par Ford, ce mode de gestion a adopté la méthode des temps imposés (*coercive timing*)⁷. Les temps étaient désormais imposés à l'ouvrier par la cadence d'une chaîne entièrement mécanisée passant devant l'employé et lui apportant le travail.

Le taylorisme et le fordisme constituent le corpus de la gestion scientifique du travail. L'application de cette méthode s'est généralisée dans presque toutes les entreprises, quel que soit leur secteur économique. Elle a donné naissance à la ligne de montage où les employés travaillent collectivement, comme un mécanisme. Le travailleur collectif a cessé d'être une métaphore (mythe) pour devenir une réalité palpable dont les éléments fonctionnent selon des règles de synchronisation et de proportionnalité⁸.

La gestion scientifique a permis un essor formidable de la performance du travail par la maîtrise des temps et des mouvements nécessaires à la production. Appuyée par une politique de relance et de soutien de la demande de type keynésien, elle semble avoir fonctionné sans difficultés, jusqu'au milieu des années 70, alors que s'est manifesté un affaiblissement de la

productivité. Il paraît que ce style de gestion se bute à une double limite. D'abord, une limite organisationnelle, qui se traduit par une contestation sociale tantôt ouverte (grèves, manifestations), tantôt latente (absentéisme, roulement du personnel, coûts de la non-qualité). Également, une limite technico-économique appelée crise d'efficacité, c'est-à-dire que, dans les conditions socio-économiques actuelles et au-delà d'un certain seuil de division méthodique du travail, ce modèle cesse de garantir des améliorations de la productivité de la main-d'œuvre.

Il convient d'analyser ces deux limites qui, sans doute aucun, sont à l'origine des transformations majeures dans le fonctionnement des entreprises et responsables, en particulier, de l'apparition des nouvelles formes de gestion du travail.

La limite organisationnelle de la gestion taylorienne

La limite organisationnelle (ou crise de légitimité) n'est rien d'autre que la contestation sociale de la rationalisation de type taylorien du travail dans les entreprises. Elle se matérialise dans des conflits ouverts ou dans des conflits latents (résistances des travailleurs). En termes plus simples, la limite organisationnelle a pris la forme d'un refus, tantôt ouvert, tantôt déguisé, des conditions d'exercice du travail parcellaire.

L'entreprise traditionnelle a donné naissance à des tâches excessivement répétitives, dénuées d'intelligence, de créativité et de responsabilité.

Les conflits des années 60 sont dus à l'existence de conditions de travail défavorables dont, d'ailleurs, les travailleurs ont revendiqué l'amélioration. En effet, les revendications ne sont plus centrées uniquement sur les problèmes de répartition (les salaires), mais se portent sur des questions relatives à l'organisation du travail, à la cadence de la chaîne et à la sécurité d'emploi. Bref, la lutte quotidienne porte de plus en plus sur la nature et le contenu du travail.

L'entreprise traditionnelle a donné naissance à des tâches excessivement répétitives, dénuées

d'intelligence, de créativité et de responsabilité. Dans un travail non intelligent, l'ouvrier n'a pas l'occasion de « penser » son travail. Il exécute le plan de production, parfois même une tâche spécialisée. Un travail qui manque de créativité est celui où l'ouvrier n'a pas à s'interroger sur les méthodes d'exécution et d'amélioration du produit. Quant à l'absence de responsabilité, elle signifie que l'effort exigé de chaque employé ne contribue que très partiellement à la réalisation du produit final. Autour de la chaîne « anonyme »⁹, la responsabilité de chaque ouvrier est si limitée que nul ouvrier ne peut affirmer que le produit final soit le résultat direct de son travail.

De plus, le travail « en miettes » a créé un manque d'intérêt, source d'insatisfaction et de désaffection engendrant des formes diverses de résistance de la main-d'œuvre. L'absentéisme est la première contrepartie de l'insatisfaction au travail. Il s'agit d'un comportement adopté par les travailleurs pour fuir les tâches spécialisées et monotones. En outre, les lésions professionnelles (stress, maux de dos, etc.) directement reliées à l'organisation taylorienne ou fordienne du travail peuvent aussi expliquer l'augmentation de l'absentéisme¹⁰. D'ailleurs, de plus en plus d'études scientifiques tendent à confirmer le lien entre travail parcellaire et problèmes de santé.

Le roulement du personnel constitue une autre réaction des ouvriers face au travail parcellaire et répétitif qui n'offre aucune chance de développement ou d'avancement. En période de sous-emploi, un faible taux de roulement n'indique pas une absence d'insatisfaction, mais plutôt que les travailleurs ne veulent pas risquer de perdre leur emploi.

Le sabotage de la production est une troisième forme de résistance. Il exprime un sentiment de frustration et la volonté de contester un style autoritaire de gestion du travail.

Qu'il s'agisse de disputer à la direction le droit de fixer le rythme de la chaîne ou de lui disputer le droit de choisir le contenu du travail, tous ces comportements sont des signes de mécontentement, des formes de contestation sociale ouverte ou déguisée d'une méthode managériale

qui réduit les employés à n'être que de simples exécutants. Par ces moyens, les travailleurs cherchent à réorganiser l'entreprise et avoir des responsabilités plus larges dans les différentes activités de l'organisation.

La limite technico-économique de la gestion taylorienne

Les méthodes de gestion traditionnelles axées sur les principes tayloriens et fordien ont atteint un seuil technico-économique au-delà duquel la fragmentation du travail et le manque d'autonomie des ouvriers –de plus en plus scolarisés– deviennent obsolètes et nuisent à la rentabilité de la firme. En d'autres termes, on a observé l'existence d'une limite au-delà de laquelle les économies d'échelle associées à la décomposition des tâches et à la production de masse ne sont plus possibles¹¹.

Il ressort que l'absentéisme, l'instabilité du personnel et les problèmes de qualité sont des phénomènes dont le coût économique est très important : pertes de production, nécessité de recourir plus largement aux heures supplémentaires et de disposer d'un surcroît de main-d'œuvre, risque d'affaiblissement du potentiel de production de groupes entiers de travailleurs, etc.

On admet que la gestion rigide de la production a atteint un optimum d'efficacité au-delà duquel un certain nombre de coûts supplémentaires de plus en plus importants tendent à alourdir le prix de revient de la marchandise et, par conséquent, à nuire à la rentabilité de la firme¹². Cette nouvelle catégorie de charges comprend les coûts de la contestation sociale (indiscipline, absentéisme, etc.), les coûts indirects de la division méthodique du travail, la négligence des qualifications tacites des employés (savoir-faire, tours de main, etc.) et les coûts dus au manque de flexibilité d'un équipement technique rigide (monoproduit) pour fabriquer une gamme de produits de plus en plus diversifiés.

Les coûts engendrés par la crise d'acceptabilité sociale des modalités de travail ne font qu'alourdir les charges productives. L'absentéisme génère un coût supplémentaire pour

l'entreprise et, par conséquent, une perte de productivité. La perturbation de la production, due aux absences, engendre un manque à gagner qui peut être estimé par les frais d'heures supplémentaires, les frais de formation et d'apprentissage du personnel de remplacement, le temps de travail du personnel affecté à la solution des problèmes d'absentéisme. Le roulement (*turnover*) du personnel est un autre dysfonctionnement coûteux affectant la rentabilité réelle de l'organisation. Les charges induites par le désengagement des employés sont impor-

tantes et correspondent approximativement aux frais d'entraînement et aux frais de formation des remplaçants (nouveaux employés) afin qu'ils acquièrent l'habileté et la dextérité des travailleurs qui ont quitté leurs postes¹³. Derrière l'entreprise, se profile une usine-fantôme, où les coûts cachés pèsent de plus en plus lourd sur la structure des charges productives. Il s'agit du manque à gagner causé par l'utilisation des capacités de production à des tâches non productives (rebuts, retour-clients, retouches, etc.).

Tableau 1 – Limites technico-organisationnelles de la gestion scientifique du travail et solutions proposées

Les limites des modèles traditionnels de gestion du travail	Les solutions proposées
<p>1. <u>Limite organisationnelle</u> : crise de légitimité. Désaffection pour le travail en miettes, ses conditions d'exercice et d'échange. Manifestations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - grève - absentéisme - roulement du personnel - non-qualité <p>2. <u>Limite technico-économique</u> :</p> <p>2.1 <u>Limite économique</u> Au-delà d'un certain seuil de division du travail, des coûts supplémentaires grèvent la rentabilité de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. augmentation des temps de transfert improductif ii. rigidité du collectif de travail (main-d'œuvre « monoproduit ») iii. négligence des savoir-faire informels des travailleurs <p>2.2 <u>Limite économique</u> Équipements rigides et « monoproduit ».</p>	<p>1. <u>La restructuration du travail</u> : l'objectif de cette solution est de repenser le contenu du travail : augmenter la responsabilité, la diversité et l'autonomie. Mesures à prendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rotation des tâches - élargissement des tâches - enrichissement des tâches - formation de groupes autonomes <p>2. a) <u>La restructuration des tâches</u>. Elle réduit la parcellarisation du travail et rend le collectif de travail polyvalent et multifonctionnel donc « multiproduits ». C'est une solution possible pour (i) et (ii). b) <u>La participation à la gestion et les cercles de qualité</u>. Ils visent la mobilisation des qualifications tacites des travailleurs au profit de la rentabilité (solution pour iii). c) <u>La philosophie de gestion humaniste</u>. Elle accroît l'implication des travailleurs dans la production. d) <u>L'introduction de l'atelier flexible</u> (C.A.O., F.A.O., G.P.A.O.) Un équipement de production « multiproduits ».</p>
<p>Remarque : il est facile de constater que les solutions proposées aux problèmes de la gestion rigide du travail (taylorisme et fordisme) constituent les principales composantes de ce qu'on appelle programme de qualité de vie au travail ou nouvelles formes d'organisation du travail.</p>	

Il ressort que l'absentéisme, l'instabilité du personnel est les problèmes de qualité sont des phénomènes dont le coût économique est très important : pertes de production, nécessité de recourir plus largement aux heures supplémentaires et de disposer d'un surcroît de main-d'œuvre, risque d'affaiblissement du potentiel de production de groupes entiers de travailleurs, etc. Il est important pour l'entreprise d'adopter et de mettre en œuvre un style de gestion susceptible de contrecarrer ces phénomènes et d'en réduire les coûts.

L'entreprise devrait se doter d'un équipement de production « multiproduits » c'est-à-dire un équipement flexible permettant la fabrication d'une gamme de produits variés.

Les coûts indirects de la division du travail augmentent avec le renforcement de la spécialisation des tâches. Ils tendent à grever la performance du collectif de travail –augmentation des temps de transferts (improductifs) avec la multiplication des postes, rigidité d'un collectif de travail conçu en fonction de la fabrication d'un seul type de produit (l'aménagement des travailleurs autour de la chaîne, leurs qualifications etc., sont trop attachés aux caractéristiques du produit). Chaque fois que l'entreprise veut innover et fabriquer des produits différents, il s'ensuit des coûts majeurs et des délais trop longs. La compétitivité de l'entreprise sur le marché passe par sa capacité de faire face à une demande diversifiée et instable. Pour cela, un style de gestion axée sur la recomposition du travail et la polyvalence des travailleurs est requis, plus que jamais.

Fabriquer à bon compte de petites séries de nombreux modèles différents [...] Il faut le répéter, la question est : quoi faire pour élever la productivité quand les quantités n'augmentent pas? [...] L'autre [façon] est de repenser, dans tous ses détails, l'organisation du travail¹⁴.

L'obsolescence d'un outillage technique rigide conçu et utilisé en fonction de la fabrication d'un seul modèle défavorise la firme qui doit

produire des biens différenciés, comme l'exige la contrainte de la concurrence. Dès lors, l'adoption des technologies flexibles devient quasiment une nécessité. L'entreprise devrait se doter d'un équipement de production « multiproduits » c'est-à-dire un équipement flexible permettant la fabrication d'une gamme de produits variés. Les nouvelles technologies fondées sur l'utilisation de la microélectronique permettent une meilleure adaptation de la production aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande¹⁵.

La négligence des savoir-faire informels et des qualifications tacites des employés est une caractéristique de la célèbre méthode *one best way*. La mobilisation de cette ressource productive, longtemps ignorée par les services fonctionnels, s'impose aujourd'hui comme une obligation économique. Il s'agit d'une réserve de productivité qu'il faut canaliser par des moyens d'implication des employés aux différentes activités de l'entreprise.

La négligence des savoir-faire informels et des qualifications tacites des employés est une caractéristique de la célèbre méthode *one best way*.

Voilà donc les principales raisons économiques et organisationnelles (résumées dans le tableau I) qui expliquent l'épuisement d'un modèle de gestion fondé sur la spécialisation des tâches dans l'entreprise (pour réduire les coûts unitaires de production). Les limites mêmes de ce type de gestion incitent à la recherche d'une nouvelle forme de rationalisation des ressources productives. Dans un régime de variété permanente de la demande¹⁶, on assiste à une métamorphose du projet de rationalisation. La rationalisation de l'entreprise sur la base des économies d'échelle (le coût unitaire du produit fabriqué est abaissé avec l'allongement des séries) est saturée. Elle cède la place à un autre style de rationalisation axée plutôt sur le principe des économies de flexibilité, de diversité et de qualité¹⁷. Cette nouvelle logique consiste à réduire les coûts unitaires –d'une gamme de produits toujours variés– grâce à des temps de reconversion courts¹⁸, mais en utilisant

le même équipement technique et le même personnel. On désigne par temps de reconversion les temps de passage d'une ligne de production à une autre et les temps d'adaptation, c'est-à-dire la capacité d'innover les produits et de transformer, en conséquence, les processus de fabrication.

L'ORGANISATION DE DEMAIN : VERS DES NOUVELLES FORMES DE GESTION DU TRAVAIL

L'entreprise de demain devra pouvoir répondre rapidement à l'instabilité constante de son environnement. Dans un contexte de variabilité de la demande de produits, de plus en plus différenciés et à cycle de vie très court, la survie économique de l'entreprise dépend de la sensibilité de son appareil productif aux exigences du marché. Cette souplesse ou flexibilité se traduit en termes « d'adaptabilité à l'expansion, à la contraction ou aux changements du marché des produits¹⁹ ».

L'entreprise de demain devra pouvoir répondre rapidement à l'instabilité constante de son environnement.

Pour atteindre cette qualité de fonctionnement, la firme doit repenser en profondeur l'organisation de ses ateliers afin d'avoir un appareil productif (équipement et main-d'œuvre) « multiproduits ». Dans ces conditions, il apparaît incontestable que les technologies nouvelles fondées sur l'application de la microélectronique offrent des possibilités extraordinaires de « flexibilisation » des équipements productifs et annoncent la naissance de ce qu'on appelle l'atelier flexible. Ce nouvel atelier suppose une main-d'œuvre plurifonctionnelle à qualifications versatiles et capable d'intervenir dans des activités non-traditionnelles déléguées autrefois au bureau des méthodes. La modification du contenu du travail, sur la base d'une responsabilisation technique et économique du collectif de travail par des nouvelles formes de gestion du personnel, devient une condition de la viabilité de l'entreprise sur le marché²⁰.

Il faut noter qu'il n'y a pas unanimité au sujet de l'appellation des innovations organisa-

tionnelles mises en œuvre dans un nombre grandissant d'entreprises. Programmes de qualité de vie au travail, qualité totale, gestion stratégique de la main-d'œuvre ne sont, au fond, que des schémas organisationnels similaires visant une meilleure performance par la « flexibilisation » du travail dans les entreprises. Les nouvelles formes de gestion du personnel présentées souvent sous la bannière de « l'humanisation du travail » recouvrent un ensemble de pratiques différentes visant à remédier aux dysfonctionnements des modèles traditionnels. À cet égard, on peut évoquer la philosophie de gestion humaniste, la participation des travailleurs, les cercles de qualité et la restructuration des tâches. Il est important de souligner qu'il s'agit là des principales composantes des programmes d'amélioration des conditions de travail. La mise en application de ces stratégies fait souvent appel à des actions complémentaires pour faciliter le changement dans les organisations : développement de la communication et de la transparence, coopération patronale-syndicale, etc.²¹.

La philosophie de gestion humaniste

De plus en plus, on admet l'apport vital des outils culturels et idéologiques à la réalisation de la mission de l'entreprise. La culture organisationnelle est désormais une ressource productive, au même titre que les autres facteurs de production. Il s'agit de l'ensemble des symboles et des valeurs permettant de transmettre aux employés les convictions intrinsèques de l'entreprise²². Cet ensemble de principes ou de croyances, auxquels l'entreprise s'engage à adhérer dans la gestion de sa main-d'œuvre, vis à obtenir un consensus général sur la mission économique et sociale de l'organisation. Autrement dit, depuis quelques années, on accorde de plus en plus d'importance aux idées, aux valeurs et aux croyances qui maintiennent la cohésion de l'organisation; on y voit une nouvelle façon de gérer l'entreprise.

De plus en plus, on admet l'apport vital des outils culturels et idéologiques à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Ces principes doivent révéler l'importance que la direction accorde à son personnel et le rôle de celui-ci dans les différentes sphères d'activités de l'entreprise. Une philosophie de gestion humaniste peut se résumer en une seule proposition : miser sur l'employé comme être humain muni non seulement d'une objectivité mais aussi d'une subjectivité qui peut être canalisée au profit de la firme. C'est dont traite le passage suivant, extrait de la philosophie de la compagnie Hewlett-Packard :

Objectif : aider le personnel de H.-P. à partager la réussite de la société qu'il a rendue possible; lui apporter une sécurité d'emploi fondée sur ses résultats; reconnaître les réalisations personnelles; et assurer la satisfaction individuelle qui naît du travail accompli²³.

Une autre compagnie, Data Corporation formule ainsi sa philosophie de gestion :

Reconnaître que les employé-e-s sont l'actif le plus important; assumer la stabilité des revenus et la sécurité d'emploi; accorder de l'autonomie et de la responsabilité; faire de chaque employé un manager²⁴.

Une philosophie de gestion humaniste peut se résumer en une seule proposition : miser sur l'employé comme être humain muni non seulement d'une objectivité mais aussi d'une subjectivité qui peut être canalisée au profit de la firme.

Il semble qu'une telle philosophie de gestion—favorisant l'implication des travailleurs—conduise à l'émergence d'un « patriotisme d'entreprise », comme l'a noté Müller-Jentsch : « *Entreprise Culture and partial or pseudoparticipation are efficacious devices to win hearts and minds of employees²⁵* ». Cela se traduit par une intériorisation de la logique des coûts minimums par les employés eux-mêmes. En d'autres mots, l'ouvrier adopte la rationalité de l'organisation (soit la recherche de profits) et fait sien l'intérêt de celle-ci²⁶.

La culture organisationnelle mise au service de l'entreprise indique le signal de la pénétration

de l'idéologie et de la symbolique dans le processus de production. Autrement dit, les facteurs idéologiques (élaborés à la suite des découvertes des sciences humaines qui déchiffrent les déterminants de l'affectivité et de la structure psychique de l'être humain) deviennent un facteur objectif agissant sur le comportement des employés pendant l'accomplissement de leur travail. Il s'agit d'un moyen de contrôle à distance, d'un moyen de supervision impersonnel permettant la réalisation efficace de la mission de l'entreprise²⁷.

La participation des travailleurs dans l'entreprise

La participation des travailleurs, considérée comme principe de gestion ou forme d'organisation du travail, consiste en un processus où les employés exercent une certaine influence sur les affaires économiques et administratives de l'entreprise. Le degré idéal de cette influence peut être déterminé en fonction de l'intensité avec laquelle les employés sont affectés par l'activité ou le choix de la firme²⁸. Cette façon de déterminer le degré d'implication est appropriée dans la mesure où elle permet de surmonter la difficulté d'opérationnaliser la participation d'un nombre important d'intervenants. En effet, la participation de tous les employés à toutes les activités et à tous les niveaux d'une entreprise est très difficile, voire impossible.

Le fondement objectif de ce principe managérial est la mobilisation des savoir-faire informels, c'est-à-dire de la réserve de créativité des travailleurs au profit de la rentabilité de l'organisation. Il a fallu attendre les années 70 pour se rendre compte de l'importance des qualifications tacites des employés dans le fonctionnement de l'entreprise. En raison des nouvelles contraintes du marché et des changements technologiques, l'efficacité économique de la firme requiert l'utilisation de ce savoir-faire pratique (trucs du métier, etc.) « né de l'expérience concrète, des exigences du travail en situation²⁹ ». Cette source potentielle de productivité est souvent ignorée dans un style de gestion dichotomique qui réduit l'ouvrier à n'être qu'un simple exécutant.

La gestion participative vise l'implication positive des ouvriers dans le processus de production, l'utilisation productive des astuces et des « combines » inventées par les employés pour pallier les dysfonctionnements des équipements, les déficiences des matériaux et l'irrationalité des méthodes de travail prescrites. La sociologie, tout comme l'ergonomie, a contribué à mettre en relief les ajustements secondaires effectués par les employés pour se « réapproprier le travail³⁰ » et rendre les règles prescrites opérationnelles. Les sociologues ont développé le concept de régulation autonome ou informelle pour décrire ces comportements d'implication. Les ergonomes ont, de leur côté, constaté l'écart entre tâche réelle et tâche théorique (prescrite) et montré que le travail prescrit par la direction correspond rarement au travail réellement effectué par les opérateurs. En résumé, la participation permet de mettre en lumière et de codifier cet ensemble de qualifications informelles³¹ individuelles ou collectives, libérant ainsi la réserve de productivité et permettant, par conséquent, une meilleure rentabilité économique.

La participation à l'organisation du travail est une forme de gestion qui permet à l'employé de s'impliquer dans la définition du contenu de son travail et d'influencer le choix des méthodes de travail.

La participation directe et volontaire dans l'entreprise permet aux travailleurs de prendre part à des activités qui relevaient autrefois de l'autorité exclusive de la direction. À cet égard, il convient de distinguer, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité, la participation des employés à l'organisation du travail, la participation au développement de la qualité du produit, la participation aux choix technologiques et à l'amélioration de l'utilisation des équipements de production, la participation à la propriété et l'intéressement (ou salaire participatif).

La participation à l'organisation du travail est une forme de gestion qui permet à l'employé de s'impliquer dans la définition du contenu de son travail et d'influencer le choix des méthodes de travail. En d'autres termes, les salariés se

réapproprient une partie du travail de conception et prennent part à la préparation des tâches, à la répartition du travail, à la détermination de l'intensité du travail et à l'organisation concrète du travail quotidien. Les directions n'ont plus le monopole de la conception du travail. On assiste à une démocratisation de la gestion, qui devient l'affaire de tous, dans une logique d'efficacité.

La participation au développement du produit et à l'amélioration de sa qualité est une autre forme d'implication nouvelle des travailleurs. Les nouveaux paramètres de la concurrence exigent que l'on fabrique des produits différenciés et de qualité pour répondre à une demande aussi variée qu'instable. C'est dans cette optique que l'entreprise cherche à réorganiser sa structure organisationnelle et qu'elle fait appel aux connaissances pratiques des travailleurs pour innover et assurer des standards élevés de qualité. L'idée sous-jacente, comme l'a noté H. Bhérer, est que nul ne connaît mieux son travail et les méthodes pour le rendre plus efficace que le travailleur lui-même³². La forme la plus répandue de cette participation est le cercle de qualité dont on parlera plus loin.

Les choix technologiques et les méthodes d'utilisation des équipements productifs constituent une sphère d'activité où la participation des travailleurs est possible. Le savoir-faire ouvrier non officiel, acquis par l'expérience du travail, est une ressource rare qui permet de réduire le temps des pannes et le dysfonctionnement des équipements –en évitant d'attendre que le service compétent intervienne. Par conséquent, l'implication des travailleurs dans la mise au point des techniques d'utilisation des machines permet une optimisation des temps d'engagement du capital fixe qui pèse de plus en plus dans la structure des coûts de l'entreprise.

En outre, le succès des nouvelles technologies dépend fortement des qualifications tacites des employés³³. L'informatisation de la production amène une unification de l'atelier au reste de l'entreprise et impose une transparence dans les communications, une circulation constante et efficace des observations et des informations

relatives au fonctionnement des équipements intégrés par ordinateur. Autrement dit, l'utilisation efficace des machines nécessite une implication positive des ouvriers.

La participation à la propriété est un mécanisme qui permet aux employés de posséder une partie du capital de l'entreprise. Il s'agit d'un régime où les travailleurs peuvent acheter, souvent par des retenus à la source, un certain nombre d'actions de l'entreprise. La forme la plus répandue de ce régime est l'actionnariat. En 1986, dans l'entreprise Cascades, 60 % des salariés détenaient 10 % des actions. Les ouvriers détenteurs d'actions retirent des revenus supplémentaires ou subissent des pertes selon la conjoncture économique et la rentabilité de l'entreprise.

Le salaire participatif ou les stratégies visant l'intéressement aux résultats sont des formes de partage des gains entre propriétaires et travailleurs. Il existe diverses formes d'intéressement. L'intéressement à la productivité est un programme qui accorde des primes (« bonus »). En vertu de ce programme, les salariés reçoivent un supplément de rémunération provenant de la diminution du coût de production ou de l'augmentation de la productivité. L'intéressement aux bénéfices consiste à verser, à tout le personnel ou à une partie des employés, une fraction prédéterminée des profits résultant d'un accroissement de la productivité ou d'une conjoncture économique favorable.

Bref, la participation des travailleurs à toutes les sphères d'activités (de la gestion à la propriété) est un principe managérial qui favorise grandement l'efficacité de l'entreprise grâce à une exploitation rationnelle des savoir-faire pratiques des employés.

Dans les grandes entreprises japonaises où l'emploi est acquis pour la vie, les modèles d'intéressement des employés aux résultats économiques ont pour but de rendre les coûts salariaux flexibles et de les adapter aux fluctuations conjoncturelles. La part de la rémunération provenant de la participation aux béné-

fices y est importante (environ le quart de la rémunération totale versée aux travailleurs), mais elle est aléatoire, liée aux résultats commerciaux de la firme³⁴.

On doit également noter que les formules de participation à la propriété et d'intéressement des salariés aux résultats peuvent améliorer la structure des coûts de l'entreprise. Elles permettent un autofinancement plus grand et sans frais d'intérêt, elles incitent à l'accroissement de la productivité et procurent une flexibilité de la masse salariale (qui opère sa propre régulation en fonction de la situation du marché).

Bref, la participation des travailleurs à toutes les sphères d'activités (de la gestion à la propriété) est un principe managérial qui favorise grandement l'efficacité de l'entreprise grâce à une exploitation rationnelle des savoir-faire pratiques des employés.

Les cercles de qualité

Les cercles de qualité sont devenus célèbres, comme forme de gestion de la main-d'œuvre, à la suite de leur implantation rigoureuse et massive dans les entreprises japonaises, à partir des années 50. En fait, il s'agit d'une application structurée et encadrée du management participatif, d'une nouvelle forme d'organisation du travail basée sur la mobilisation de toutes les idées, à tous les niveaux de l'entreprise et favorisant le travail en groupe pour rendre le processus de production³⁵ plus efficace. En pratique, le cercle de qualité est un collectif de travail formé de quatre à dix personnes appartenant à la même unité de production. Les membres du groupe se réunissent régulièrement, sous la responsabilité d'un animateur, afin de réfléchir et de trouver des solutions à des problèmes relatifs à la qualité des produits.

Les cercles de qualité sont devenus célèbres, comme forme de gestion de la main-d'œuvre, à la suite de leur implantation rigoureuse et massive dans les entreprises japonaises, à partir des années 50.

L'idée fondamentale du cercle de qualité est l'importance des capacités créatives et des savoir-faire pratiques des travailleurs dans l'amélioration des méthodes de production et de la qualité des produits³⁶. Cette croyance s'oppose tout à fait aux principes de la division taylorienne des tâches où l'ouvrier n'est qu'un simple exécutant qui n'a pas à penser son travail. Pour sa part, le cercle de qualité reconnaît les compétences potentielles des salariés pour étudier et transformer le processus de fabrication et, ainsi, améliorer le sort de l'entreprise, objectif traditionnel de la direction. Il s'agit, en quelque sorte, d'une intériorisation (*internalization*), par les travailleurs eux-mêmes, des principes de réduction des coûts et d'économie de temps, dans la mesure où le groupe doit engendrer des idées permettant de produire mieux, plus et en moins de temps³⁷.

Le fonctionnement du cercle de qualité comporte généralement trois étapes. En premier lieu, on procède à l'identification du problème à résoudre au cours d'une séance de *brainstorming* (remue-méninges) où chaque employé membre du cercle peut s'exprimer librement. Puis, on analyse le problème et les données au moyen des techniques quantitatives (diagramme de Pareto, diagramme causes-effets) afin de mettre en relief les véritables causes du problème. Enfin, les membres du groupe élaborent une solution (bien que la décision finale revienne à la direction). La longévité du cercle de qualité –utilisé comme outil de gestion dans une entreprise– dépend du degré d'implication des travailleurs non membres (du cercle) dans le processus de résolution des problèmes³⁸. Le succès des cercles de qualité dans les entreprises occidentales dépend des modalités de répartition des bénéfices matériels (réduction des coûts) réalisés grâce à cette mesure. Il ne faut pas se leurrer : les employés ne consacreront pas leur temps et leurs efforts pour des récompenses d'ordre psychologique uniquement, il faut les y inciter par des avantages matériels et pécuniaires³⁹.

Les cercles de qualité peuvent permettre de diminuer sensiblement les coûts de production. En effet, l'implication positive des travailleurs pour améliorer la qualité du produit et palier le

mauvais fonctionnement des machines va dans le sens d'une réduction des coûts cachés. De plus, le cercle de qualité assure une flexibilité décisionnelle génératrice d'économies de temps dans le processus de prise de décision. Selon de nombreuses études, on peut établir un lien entre les cercles de qualité et l'accroissement de la productivité des entreprises⁴⁰.

En résumé, considérant le travailleur comme un être capable de réfléchir aux méthodes de production, au même titre qu'un expert du bureau des méthodes, le cercle de qualité permet d'optimiser la rentabilité de la firme grâce à un effort productif croissant des employés. Comme l'ont noté K. Dohse, U. Jürgens et T. Malsh : « One of the principal thrusts of quality circle in Japan is to achieve a full 60 minutes of work each hour by each worker⁴¹ ».

La restructuration des tâches

La restructuration des tâches est un concept qui désigne les modifications apportées aux différents aspects de la division verticale et horizontale du travail au sein des entreprises industrielles. Elle est une tentative de recomposition du collectif de travail pour le rendre plus sensible aux exigences d'une demande instable et en mutation croissante. Autrement dit, il s'agit de détacher le travailleur collectif, ses qualifications et les modes de son fonctionnement des caractéristiques du produit à fabriquer et de le doter d'une capacité d'adaptation et d'ajustement à la demande, sans délais et sans coûts majeurs.

La réorganisation des tâches donne de la souplesse au collectif de travail. Une flexibilité fonctionnelle, d'abord, qui résulte de la possibilité de modifier les conditions d'exercice du travail (polyvalence, mobilité entre les postes); également, une flexibilité numérique provenant de l'adaptation du volume de la main-d'œuvre en fonction des fluctuations de la demande⁴².

Ainsi, le collectif de travail subira des transformations perpétuelles et variera suivant les conditions du marché :

Les groupes de production se composent, se décomposent et se recomposent autour d'in-

*dividus porteurs d'impératifs et de compétences différentes dans le temps et dans l'espace, en fonction des variations du carnet de commandes*⁴³.

Il est généralement admis que la restructuration des tâches est une forme d'organisation du travail comportant trois dimensions. Celui fait l'objet d'un certain consensus entre les théoriciens appartenant à des écoles de pensée différentes⁴⁴. On peut donc distinguer l'intégration horizontale, l'intégration verticale et les groupes de travail flexibles.

L'intégration horizontale, connue généralement sous l'appellation d'élargissement des tâches, est une tentative d'extension du travail; elle consiste à ajouter, à un poste, une ou plusieurs opérations n'exigeant pas de qualifications supérieures et ne comportant pas de responsabilités plus grandes. Autrement dit, il s'agit de confier à un employé des tâches plus nombreuses, mais de même nature, rompant ainsi la monotonie du travail et allongeant la durée des cycles du travail⁴⁵. Par intégration verticale, on désigne l'enrichissement des tâches c'est-à-dire l'introduction, dans le travail d'un ouvrier, de nouvelles opérations, de nature différente, qui nécessitent un niveau plus élevé de responsabilité, de savoir-faire et de compétence. Dans ce cas, le travailleur peut utiliser davantage sa créativité et ses connaissances intellectuelles.

Quant aux groupes de travail flexibles (autonomes ou semi-autonomes), ce sont des collectifs de travail auxquels on confie la mission de faire fonctionner une partie de l'atelier, d'une manière autonome, en respectant les normes de production (quantité et qualité) établies par la direction.

Actuellement, les découvertes des sciences humaines et sociales sont utilisées délibérément par les directions managériales afin de maîtriser les comportements de la main-d'œuvre ou, du moins, les conditions subjectives non-mécanisables.

Les effets bénéfiques de la revalorisation du travail ne manquent pas. Elle réduit la mono-

tonie des gestes, permet à l'employé de réfléchir à son travail et réinstaura une autonomie relative dans l'exécution des tâches. Elle peut aussi constituer l'un des facteurs de la satisfaction que les travailleurs retirent de leur travail. Enfin, elle crée les conditions favorables à une plus grande implication et à la mobilisation des savoir-faire au profit de la production.

On peut donc dire que la science intervient de plus en plus dans le processus de production. Actuellement, les découvertes des sciences humaines et sociales sont utilisées délibérément par les directions managériales afin de maîtriser les comportements de la main-d'œuvre ou, du moins, les conditions subjectives non-mécanisables. Grâce aux sciences sociales et humaines, les dirigeants d'entreprises peuvent savoir comment intervenir pour intéresser les employés et les impliquer dans la poursuite des objectifs de l'organisation. L'utilisation, dans la gestion de la main-d'œuvre, de la pyramide des besoins humains de Maslow en est un bon exemple. Elle est une illustration parfaite de la scientification de l'art du commandement et de l'organisation.

La restructuration des tâches : une économie de coûts

Il convient, maintenant, de se demander si la restructuration des tâches assure, somme toute, une gestion plus perfectionnée et moins coûteuse de la force de travail. Autrement dit, est-ce qu'elle peut engendrer une économie du travail nécessaire à la production? Pour mettre en évidence l'impact de ce style d'organisation sur la productivité, il est utile de se servir de la méthode de gestion par l'analyse de la valeur⁴⁶. L'analyse de la valeur permet de déceler et d'éliminer les coûts inutiles liés, entre autres, à la conception, au procédé de fabrication et aux matières constitutives d'un produit. Elle permet de multiplier les petites économies ou les petits gains d'efficacité qui, ensemble, deviennent significatifs. On pourrait certainement répertorier, à l'aide de cette méthode, toutes les économies que peut engendrer la restructuration des tâches dans le « procès » de travail (voir tableau II).

La restructuration des tâches permet non seulement de réduire les manifestations d'instabilité et d'indiscipline du personnel, mais aussi d'affecter l'effet de ces variables sur la production.

Puisque la recombinaison des tâches responsabilise le travailleur et qu'elle intellectualise le travail, elle peut donc affecter positivement les attitudes des travailleurs. On sait qu'un travail revalorisé amène une motivation et une satisfaction plus grandes chez les employés. Dans ces conditions, on peut s'attendre à une baisse des taux d'absentéisme et de roulement du personnel et à une amélioration sensible de la qualité.

Tableau II – Les avantages économiques de la restructuration des tâches

1. Réduction des coûts de l'absentéisme, de l'instabilité du personnel et de la non-qualité.
2. Réduction des coûts du contrôle hiérarchique et de la qualité.
3. Réduction des coûts d'adaptation aux exigences de la demande.
4. Réduction de l'écart entre temps d'utilisation théorique et temps d'utilisation réel des machines : meilleur usage des équipements de production.

La restructuration des tâches permet non seulement de réduire les manifestations d'instabilité et d'indiscipline du personnel, mais aussi d'affecter l'effet de ces variables sur la production. Tout d'abord, la flexibilité fonctionnelle permet une utilisation souple de la main-d'œuvre; on peut, par exemple, remplacer un employé absent sans recourir au travail supplémentaire ou à des remplaçants, deux solutions dont les coûts sont élevés. De plus, l'absentéisme ne perturbe plus la fabrication puisque la norme de production est assurée par le groupe, sur une base collective et non individuelle.

Le groupe de travail flexible gère lui-même son temps et l'organisation de son travail pour respecter la norme de production en termes de quantité et de qualité. L'autodiscipline et la

responsabilité collective rendent le contrôle hiérarchique et celui de la qualité désuets et superflus. La suppression ou la réaffectation productive des postes de supervision épargne des coûts importants à l'entreprise. À ce sujet, on doit noter que la volonté d'améliorer la qualité des produits peut être renforcée par des mesures incitatives supplémentaires comme la participation des travailleurs aux décisions et leur implication dans les cercles de qualité.

Le regroupement des tâches réduit également les temps d'enchaînement et de transfert du produit (en cours de fabrication) d'un poste à l'autre. En effet, la simplification des postes, par la réintégration de certaines fonctions, diminue le temps durant lequel le produit ne subit pas de transformations productives⁴⁷. Les collectifs de travail flexibles, ayant beaucoup de discrétion et d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches et dans le choix de leurs méthodes de travail en situation cherchent constamment à améliorer leurs performances. Chez Toyota, par exemple, les travailleurs réorganisent continuellement les procédés de travail en vue d'éliminer les mouvements inutiles et le travail « non nécessaire » à la fabrication du produit. Cet effort s'appelle *shojinka*, ce qui signifie tout simplement réduire la main-d'œuvre nécessaire à l'accomplissement d'une tâche déterminée⁴⁸. On est donc justifié de croire qu'il y a intériorisation des principes tayloriens par les travailleurs eux-mêmes.

La recombinaison des tâches favorise, de plus, l'utilisation flexible de la main-d'œuvre. En d'autres termes, un collectif de travail souple peut être réorganisé et réutilisé sans délais et sans coûts majeurs pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande. Avec le même potentiel humain, l'entreprise peut donc fabriquer des produits différenciés et réduire les coûts d'adaptation aux exigences de la demande.

Grâce au collectif de travail sensible et « multiproduits », l'entreprise réalise des économies de coûts considérables. Elle n'a plus à investir trop de temps dans la fabrication des stocks : des groupes de travail flexibles rendent la production « juste à temps » possible.

Autrement dit, la qualité des interventions humaines conditionne les capacités productives potentielles des machines-outils.

Il est établi que le temps d'utilisation effective des machines-outils ne représente que 5 % de leur temps d'occupation théorique⁴⁹. En conséquence, l'efficacité économique d'une entreprise, où le poids relatif du capital fixe (équipements) est de plus en plus important, passe obligatoirement par une meilleure valorisation de ce facteur. Il est donc légitime de chercher à améliorer la productivité du capital fixe. La restructuration des tâches est un moyen efficace d'y arriver.

En permettant au collectif de travail de se réappropriier certaines fonctions techniques, de contrôle et de diagnostic qualitativement différentes, la restructuration des tâches accroît simultanément les possibilités et la durée d'utilisation des équipements de production. Autrement dit, la qualité des interventions humaines conditionne les capacités productives potentielles des machines-outils. L'accroissement des temps d'engagement réel (ou temps de coupe) des équipements, par la réduction des temps morts consommés par des activités improductives de la machine (montage, vérification, arrêts, déplacements, chargement, positionnement, réglage, etc.) est rendu possible grâce à la responsabilisation technique et économique des collectifs de travail⁵⁰.

Dans les entreprises japonaises, par exemple, l'exploitation plus productive des installations en capital fixe découle des efforts conjoints des ingénieurs et des groupes de travail autonomes et responsables des unités de production. Ce schéma de fonctionnement s'apparente au concept de *giving wisdom to the machine*. Il requiert des travailleurs de production, des superviseurs et des ingénieurs un effort collectif constant pour perfectionner les outils (modifier ou ajouter des fonctions supplémentaires) et les méthodes de production⁵¹. Dans une succursale de la compagnie Alcan, ce type d'effort a permis à un groupe de travail flexible, affecté à

une salle de cuves comportant 300 portes de superstructures, de ramener de 12 à 5 secondes le temps requis pour ouvrir chacune de ces portes, réalisant ainsi une économie approximative de 67 000 \$ par année⁵².

La restructuration des tâches permet donc une meilleure utilisation des équipements de production et une diminution des coûts d'imputation (*overhead cost*). La vie économique des machines-outils est alors distribuée sur un nombre maximum de produits fabriqués⁵³. Autrement dit, la réorganisation du travail réduit la quantité de capital fixe nécessaire pour produire une unité du produit : avec le même équipement et pour les mêmes coûts fixes, il est possible de fabriquer davantage de produits variés. Le système SMED (*Single-minute exchange die*) mis au point par Shingo⁵⁴ est un parfait exemple de l'utilisation plus efficace des équipements et de la diminution des temps de réglage, grâce à la sensibilisation des opérateurs à des fonctions techniques et diagnostiques.

Par ailleurs, il faut souligner les possibilités offertes par l'application de la micro-électronique à la production. Les nouvelles technologies flexibles (C.A.O., F.A.O.) permettent « un déblocage relatif des programmes de production face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande »⁵⁵. De plus, les systèmes de production électroniques ou programmables assurent une optimisation des temps d'utilisation effective des équipements. Les nouvelles technologies axées sur la microélectronique offrent la possibilité d'un équipement flexible « multi-produits », susceptible d'être facilement réorganisé, réutilisé et même perfectionné pour fabriquer des produits différenciés.

CONCLUSION

Les nouvelles conditions créées par le libre-échange entre les divers espaces nationaux, la saturation de la demande de certains produits et le surendettement des pays en développement ont conduit à une nouvelle forme de rivalité entre les entreprises œuvrant dans tous les secteurs économiques. L'instabilité socio-économique rend désuètes les méthodes

traditionnelles de gestion axées sur la rigidité. Cette instabilité appelle une transformation dans le fonctionnement des entreprises. La « flexibilisation » de l'appareil productif s'impose plus que jamais. C'est à la fois une question de survie économique et le point d'émergence de l'entreprise du futur.

La flexibilisation de l'appareil productif passe par des changements technologiques et organisationnels qui permettront à l'entreprise de s'adapter aux variations quantitatives et qualitatives de la demande. L'apparition des nouvelles technologies flexibles et axées sur l'application de la microélectronique a donné naissance à la notion d'atelier flexible. Celui-ci se compose d'un ensemble de machines automatiques qui sont intégrées par un système informatisé et qui peuvent être réorganisées et réutilisées sans délais et sans coûts pour fabriquer une gamme croissante de produits différenciés. La seconde caractéristique de l'appareil productif flexible est la souplesse de la main-d'œuvre. Cette capacité du personnel de réagir rapidement aux exigences du marché est, comme on l'a vu, l'objectif visé par les nouvelles formes de gestion du travail. La gestion du travail s'appuie désormais sur la participation des travailleurs, les cercles de qualité, la restructuration des tâches et une philosophie de gestion qui mise sur l'implication positive des employés dans la production. Ces méthodes nouvelles ont pour but de rendre le collectif de travail polyvalent, multifonctionnel et flexible, susceptible d'être utilisé et réorganisé en fonction des aléas des commandes, bref, un personnel « multiproduits ».

Telles seront les deux composantes de l'usine de demain : un équipement souple et une main-d'œuvre flexible, permettant de fabriquer à bon compte des produits diversifiés et de qualité. L'économie de la firme reposera dorénavant sur trois principes : économie de qualité, économie de diversité et économie d'échelle, qui se réduisent, en dernière analyse au concept clé de l'« économie du temps ».

Il convient également de noter que, du point de vue économique, ces nouvelles formes d'organisation du travail promettent, du moins théoriquement, une plus grande efficacité de l'entre-

prise. Il s'agit là de formes supérieures, sorte de modernisation de l'économie de l'entreprise héritée du taylorisme et du fordisme. Il ne faut cependant pas croire qu'on assiste à un retour aux formes pré-tayloriennes (artisanales) de gestion du travail centrées sur l'intuition, l'autonomie et l'initiative. Les nouveaux changements organisationnels sont introduits grâce aux découvertes des sciences sociales et exactes. La nouvelle organisation flexible du travail repose sur la rationalisation planifiée de la production et, donc, sur les études de temps et de mouvements.

Le succès et la généralisation de ce nouveau modèle dépendent fortement de sa performance économique et de sa répartition entre les principaux partenaires. Les méthodes tayloriennes et fordiennes ont pris du temps (30 ans) pour pénétrer la plupart des entreprises; elles ont été acceptées par les ouvriers, puisqu'elles ont induit le pacte social de l'après-guerre et que ce pacte a permis l'amélioration des conditions matérielles et économiques des travailleurs. La généralisation du nouveau modèle de gestion du travail dépend des modalités de redistribution des gains de productivité qu'il engendre et des changements dans le rapport salarial.

L'organisation flexible du « procès » de travail a des conséquences macroéconomiques et nécessite une transformation des rapports institutionnels qui régissent les relations du travail. En effet, l'adhésion et la collaboration des employés à ce type de gestion – qui vise la rationalisation de la production – peuvent engendrer l'insécurité d'emploi et l'intensification du travail. Ces phénomènes doivent être explorés et analysés avec soin. Il ne faut pas croire que les travailleurs continueront à déployer des efforts si la récompense est d'ordre psychologique uniquement. Les avantages matériels et monétaires demeurent une incitation fondamentale. ■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Coriat, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Éditions Christian Bourgeois.

²Widner, M. (1990), « *Modèles mathématiques pour une gestion efficace des ateliers flexibles* », Thèse de doctorat, Université de Lausanne, p. 4.

- ³Kündig, B. (1984), « Du taylorisme classique à la "flexibilisation" du système productif. L'impact macro-économique des différents types d'organisation du travail » *Critiques de l'économie politique*, n^{os} 26-27, p. 53-70.
- ⁴Taylor, F.W. (1965), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- ⁵Braverman, H. (1976), *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XX^e siècle*, Paris, Maspéro.
- ⁶Shaiken, H. (1986), *Le travail à l'envers*, Paris, Flammarion.
- ⁷Söhn-Rethel, A. (1978), *Intellectual and Manual Labor, A critique of epistemology*, New Jersey, Humanities Press.
- ⁸Marx, K. (1965), « Oeuvres », Économie T.I., Quatrième section du Capital, Livre premier, Bibliothèque de la Pléiade, p. 824 (première édition 1867 : Le capital).
- ⁹Coriat, B. (1990), *op. cit.*, (cf. réf. 1).
- ¹⁰Vinet, A., M. Vézina et C. Brisson (1987), « Des lésions professionnelles méconnues : le cas des opérations de l'industrie du vêtement » in R. Blouin et al., *Les lésions professionnelles*, Québec, P.U.L., p. 21-38.
- ¹¹Coriat (1990), *op. cit.* (cf. réf. 1). Kündig (1984), *op. cit.* (cf. réf. 3).
- ¹²*Ibid.*, p. 65.
- ¹³Hopwood, A.G. (1976), « Évaluation de l'intérêt économique des nouvelles formes d'organisation du travail », *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, Bureau international du travail, Genève, p. 142.
- ¹⁴Ohno, T. (1989), L'esprit Toyota, in B. Coriat (1991), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Éditions Christian Bourgois, p. 23.
- ¹⁵Kündig, B. (1986), « Vers un nouveau "New-Deal" : Éléments d'une politique économique et sociale adaptée au mode actuel de croissance des entreprises industrielles », *Miméo*, p. 24.
- ¹⁶Cohendet, P., A. Krasa et P. Llerena (1988), « Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente » in Cohendet et al., édit, *L'après-taylorisme*, p. 57.
- ¹⁷Saint-Pierre, G. (1991), « L'influence de la productique sur la stratégie des PME », *Revue Organisation*, vol. 1, n^o 1, p. 41-56.
- ¹⁸Kündig (1986), *op. cit.* p. 27 (cf. réf. 15).
- ¹⁹Pollert, A. (1989), « L'entreprise flexible : réalité ou obsession », *Sociologie du travail*, vol. 31, n^o 1, p. 77.
- ²⁰Le Bas, C. (1986), « Changements technique, sortie de crise et reformulation du rapport salarial », in Y. Bouchut, J. H. Jacot et S. Latchiannian (1986), *Nouvelles technologies et enjeux sociaux*, Presses Universitaires de Lyon, p. 108.
- ²¹Gorlin H. et L. Schein (1984), « Innovations in Managing Human Resources », *A research report from the Conference Board*, p. 5.
- ²²Ouchi, W. (1982), *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris, Interéditions, p. 5.
- ²³*Ibid.*, p. 145.
- ²⁴Gorlin, H. et L. Schein (1984), *op. cit.*, p. 19 (cf. réf. 21).
- ²⁵Müller-Jentsch, W. (1990), « Productive forces and industrial citizenship: an evolutionary perspective on labor relation », *Public lecture*, University of Warwick, 4 juin.
- ²⁶Sayer, A. (1986), « New developments in manufacturing : the Just-in-time system », *Capital and Class*, n^o 30, hiver, p. 43-72, p. 68.
- ²⁷Shimada, H. et J.P. McDuffie (1986), « Industrial Relations and "humanware" », *Working Paper*, Alfred P. Sloan School of Management, p. 94.
- ²⁸Roca, S. et D. Retour (1981), « Participation in Entreprise Management : Bogged down concepts » *Economic and Industrial Democracy*, vol. 2, p. 1-26.
- ²⁹Borzeix, A. et D. Linhart (1988), « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, n^o 1, p. 37-53.
- ³⁰Bernoux, P. (1979), « La résistance ouvrière à la rationalisation : La réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, n^o 1.
- ³¹Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans l'organisation : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIV, p. 5-18.
- ³²Bhérier, H. (1988), « Expériences de participation : les travailleurs administrateurs », *Nouveaux modèles de relation du travail, 18^e colloque de l'école des relations industrielles*, Université de Montréal.
- ³³Jones, B. et S. Wood (1984), « Qualifications tacite, division du travail et nouvelles technologies », *Sociologie du travail*, n^o 4.
- ³⁴Weitzman, M. (1986), *L'économie de partage : vaincre la stagflation*, Paris, L'Expansion-Hachette-Lattis, p. 118-119.
- ³⁵Chanaron, J.-J. et J. Perrin (1983), « Le rôle de la science sur les modes d'organisations du travail », *L'entreprise en mutation*, Grenoble, I.R.E.P. Développement, p. 69.
- ³⁶Wood, S. (1989), « The Japanese Management model tacit skills in shop floor participation », *Work and Occupations*, vol. 16, n^o 4, p. 446-460.
- ³⁷Sayer, A. (1986), *op. cit.* (cf. réf. 26).
- ³⁸Brossard, M. (1990), « La gestion des cercles de qualité », in R. Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les Éditions Yvon Blais Inc., p. 769.
- ³⁹Jones, W.G. (1983), « Quality vicious circles », *Management Today*, mars.

⁴⁰Onglatco, M.L. (1988), « Japanese quality control circles, features, effects and problems », Asian Productivity organization, Productivity series, n° 22.

⁴¹Dohse, K., U. Jürgens et T. Malsh (1985), « From "Fordism" to "Toyotism"? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry », *Politics and Society*, vol. 14, n 2, p. 115-146.

⁴²Coriat, B. (1978), « Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de Process », *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Éditions Galilée, p. 109-124. Streek, W. (1987), « The uncertainty of management in the management of uncertainty. Employers, Labor relations and industrial adjustment in the 1980's » Work, *Employment and Society*, vol. 1, n° 3, p. 281-308.

⁴³Borzeix, A. et D. Linhart (1988), *op. cit.* p. 42 (cf. réf. 29).

⁴⁴Hackman, R.J. et M. Dean Lee (1979), « Redesigning work : a strategy for change » Work in American Institute studies in productivity. Kelly, J.E. (1982), *Scientific management, Job redesign word performance*, London, Academic Press. Rinehart, J. (1986), « Improving the quality of working life through job redesign : work humanization or work rationalization », *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 23, n° 4. Wisner, A. (1974), « Contenu des tâches et charge de travail », *Sociologie du travail*, n° 4. Cappelli, P. et R.B. McKersie, (1987), « Management strategy and the redesign of workrules », *Journal of Management studies*, p. 441-462.

⁴⁵Cappelli, P. et R.B. McKersie (1987), *op. cit.* p. 445 (cf. réf. 44).

⁴⁶Prokopenko, J. (1990), *Gérer la productivité*, Genève, Bureau international du travail, p. 142.

⁴⁷Coriat, B. (1979), « La recomposition de la ligne de montage et son enjeu : une nouvelle "économie" du contrôle et du temps », *Sociologie du travail*, vol. 1, p. 19-32.

⁴⁸Shimada, H. et J.-P. McDuffie (1986), *op. cit.*, p. 95 (cf. réf. 27).

⁴⁹Coriat, B. (1984), « Crise et électronisation de la production : robotisation d'atelier et modèle fordien d'accumulation du capital », *Critiques de l'économie politique*, n°s 26-27, p. 71-94. Coriat, B. (1983), « Du système Taylor à l'atelier de série robotisé : quel taylorisme demain? », in M. Montmollin et O. Pastré, *Le taylorisme*, Paris, La Découverte, p. 341. Widner, M. (1990), *op. cit.*, p. 4 (cf. réf. 2).

⁵⁰Müller-Jentsch, W. (1990), « Productive forces and industrial citizenship : an evolutionary perspective on Labor relation Public Lecture », University of Warwick, 4 juin, p. 15.

⁵¹Shimada, H. et J.-P. McDuffie (1986), *op. cit.* p. 14 (cf. réf. 27).

⁵²Chopin, D., L. Maltais et Y. Thériault (1991), « L'implantation d'un "groupe amélioration qualité" », *Miméo*.

⁵³Coriat, B. (1984), *op. cit.*, p. 81 (cf. réf. 49). Kündig, B. (1986), *op. cit.*, p. 38 (cf. réf. 15).

⁵⁴Shingo, S. (1987), *Le système SMED, une révolution en gestion de production*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

⁵⁵Kündig (1986), *op. cit.*, p. 24 (cf. réf. 15).

Pour en savoir plus

Cohendet, P., M. Hollard, T. Malsch et P. Veltz (1988), *L'après-taylorisme : nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Paris, Éd. Économica.

Gramsci, A. (1983), « Le défi des changements structurels : américanisme et fordisme », *Cahiers de la prison*, Paris, Édition sociale, p. 343-357.

Rinehart, J. (1984), « Appropriating worker's knowledge : Quality control circles at a General Motors Plant », *Studies in Political Economy*, n° 14, p. 75-97.

Vinet, A., M. Vézina et C. Brisson (1986), « Rémunération à la pièce, travail parcellaire et santé mentale dans l'industrie du vêtement », *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, n° 2, p. 25-36.

Weiss, D.W. (1976), « Marx versus Smith on the division of Labor », *Monthly Review*, vol. 28, n° 3, p. 104-108.



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

www.crdt.ca

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**



Photos : C.CDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G.Gauthier, 1992; D.Chabot, 2003; S.Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1

téléphone : 418.545.5011, poste 4038 - télécopieur : 418.545.5012 - crdt@uqac.ca

Comment réussir la gestion des cercles de qualité (Version originale parue dans le vol. 3 no. 1 (1994))

Jacques Grisé, Ola Jirari

Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises sont aujourd'hui tenues de se livrer à un combat acharné. Ce combat ne saurait être gagné que par une gestion efficace et participative, faisant de la qualité son mot d'ordre. En effet, les entreprises jouent leur avenir à l'échelle mondiale : leur croissance nécessite la mobilisation de toutes leurs ressources avec, au premier rang, le savoir-faire et la créativité des ressources humaines. Les cercles de qualité, par la logique qui les sous-tend, répondent probablement à cet impératif aux dimensions économique, culturelle, sociale, technique et politique. Les cercles de qualité incarnent une véritable transformation de la gestion du travail, à l'encontre de la vision du « taylorisme » (spécialisation stricte du « travail à la chaîne »). Grâce aux multiples avantages qu'ils présentent, les cercles de qualité ont pu améliorer la performance de nombre d'entreprises devenues rapidement les vedettes d'anecdotes à succès.

Toutefois, le succès n'a pas été général : les entreprises ayant culbuté dans cette voie n'ont pas hésité à attaquer le concept lui-même. Quel aplomb ! N'aurait-il pas été plus judicieux de considérer la manière dont ces entreprises s'y prenaient pour mettre en pratique les cercles de qualité ? L'objectif du présent article s'inscrit précisément dans cette perspective. Nous soutenons l'adoption d'une approche contingente, c'est-à-dire contextuelle. Nous rendrons donc compte des principaux facteurs de succès que font ressortir les études sur le terrain des quelques dernières années. Au préalable, nous définirons le concept de cercles de qualité et nous tenterons d'expliquer la vigueur de leur développement quantitatif.

Les cercles de qualité, concept et développement

D'origine japonaise¹, le cercle de qualité est un groupe de six à douze volontaires d'une unité

spécifique de l'entreprise qui, après avoir reçu une formation appropriée, se rencontrent périodiquement sous la direction de leur supérieur hiérarchique pour identifier, analyser et résoudre des problèmes liés à leur travail².

L'extension de cette définition est relativement récente, compte tenu du fait que les premiers cercles de qualité avaient pour seul objectif l'amélioration de la qualité des produits. Progressivement, d'autres objectifs de nature personnelle ou relationnelle se sont greffés à cet objectif purement opérationnel (tableau 1). La mission socio-économique des cercles de qualité n'a cessé de s'affirmer depuis.

En fait, cet appel à l'intelligence, à l'initiative, à la créativité et à la responsabilité des employés est à la fois un objectif et un moyen des cercles de qualité. Ceux-ci offrent aux travailleurs la possibilité d'utiliser un potentiel jusqu'alors inexploité et leur permettant de satisfaire leur désir de progrès et d'épanouissement. L'amélioration de la performance économique de l'entreprise ne peut se faire sans tenir compte des ressources humaines. Ce serait une erreur de considérer les cercles de qualité soit comme une technique de production ne visant que l'amélioration de la compétitivité, soit comme un outil de développement des organisations ne visant que des comportements.

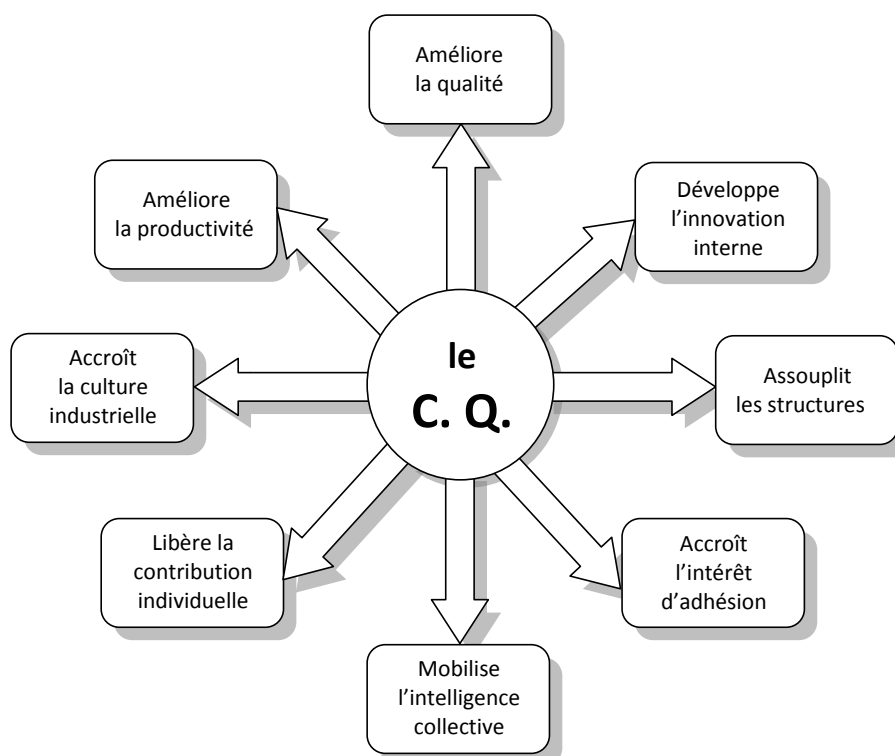
Il nous semble primordial d'écarter une vision d'opposition de ces deux pôles. Nous devons concevoir les cercles de qualité comme un outil de gestion à double vocation, économique et sociale, et à plusieurs dimensions (figure 1).

Une telle variété d'avantages n'est certainement pas étrangère à la forte croissance que les cercles de qualité ont connue au cours de ces dernières années. Un mouvement d'implantation aussi massif n'est pas le fruit du hasard. Il trouve son explication dans les éléments qui suivent.

Tableau 1 – Les objectifs économiques et sociaux des cercles de qualité

OBJECTIFS ÉCONOMIQUES :	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration de la qualité; - diminution des coûts; - augmentation de la productivité.
OBJECTIFS SOCIAUX :	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration des relations interpersonnelles, des communications et de la concertation; - mobilisation des capacités du personnel qui peuvent contribuer à l'entreprise; - valorisation du travail d'exécution par la réflexion; - responsabilisation et assouplissement des cloisons entre les niveaux de hiérarchie; - apprentissage du travail en groupe par une remise en cause commune et constructive; - augmentation de la satisfaction au travail et de la participation à la prise de décision; - développement de l'engagement du personnel et de son adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Figure 1 – Objectifs recherchés par la mise en place des cercles de qualité



(Source : SERIEYX, H. *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1982)

Dans le contexte économique actuel, la pression de la concurrence se fait de plus en plus par la qualité des produits et des services et par la valeur ajoutée à des prix compétitifs. L'exemple du Japon, devenu en quelques années la deuxième puissance industrielle mondiale, représente à cet égard un modèle que plusieurs entreprises occidentales ont suivi. Missions, voyages d'études et séminaires ont permis de confirmer les liens entre l'économie et le social ainsi que le rôle des cercles de qualité dans cette filiation.

D'origine japonaise, le cercle de qualité est un groupe de six à douze volontaires d'une unité spécifique de l'entreprise qui, après avoir reçu une formation appropriée, se rencontrent périodiquement sous la direction de leur supérieur hiérarchique pour identifier, analyser et résoudre des problèmes liés à leur travail.

Notre contexte sociopolitique est marqué par l'émergence de nouvelles aspirations et par la quête d'une plus grande démocratisation de l'entreprise. Aujourd'hui mieux formés, largement informés et fréquemment invités à s'exprimer et à juger dans leur vie de citoyens et de consommateurs, les travailleurs sont devenus plus exigeants. Ils rejettent les tâches répétitives et parcellaires, l'absence d'initiative et l'isolement des postes de travail. Les cercles de qualité répondent justement à ces aspirations en offrant aux travailleurs la possibilité de réfléchir, de s'exprimer, de juger et de choisir. Le décalage est alors moins grand entre la vie en entreprise et la vie en dehors de l'entreprise.

Les caractéristiques des cercles sont perçues comme étant peu perturbantes pour le fonctionnement de l'entreprise. Les cercles de qualité ne requièrent pas de modifications majeures de la structure existante. Ils permettent aux cadres hiérarchiques de maintenir le pouvoir et l'influence reliés à l'exercice de leurs fonctions. En outre, les cercles sont relativement faciles à maîtriser et d'un coût accessible.

Une abondante documentation liée au domaine constitue les normes³ des cercles de qualité. Les

fiches standard dont regorgent les écrits décrivent « la » méthodologie de mise en place et les règles de fonctionnement. De plus, les cercles de qualité font l'objet d'un marketing très large, tant interne qu'externe, qui les a propulsés à leur présent niveau de notoriété.

Enfin, les cercles de qualité font l'objet d'un engouement, d'une mode dont on peut aisément imaginer les effets sur certaines entreprises qui en ont fait l'essai uniquement parce qu'ils représentent le symbole d'une gestion participative moderne.

L'observation des résultats de l'activité des cercles de qualité révèle une extrême diversité. Succès spectaculaires et échecs alarmants bornent un large intervalle de niveaux de réussite. Quels sont donc ces facteurs de réussite des cercles de qualité?

Les facteurs liés à la disposition de l'organisation

Le succès des cercles de qualité repose avant tout sur une philosophie de gestion participative. Beaucoup plus qu'un simple outil technique, ils supposent la participation des travailleurs à la prise de décision. Dans une entreprise où l'on estime que c'est à la direction de décider et aux travailleurs d'exécuter, ils sont voués à l'échec. Avant d'implanter des cercles de qualité, il importe donc de s'assurer que l'entreprise ait élaboré une approche de gestion consultative. Les cercles de qualité ne peuvent en aucun cas coexister avec des procédures traditionnelles et autoritaires.

Il est tout aussi important d'inscrire les cercles de qualité dans le projet de l'entreprise et de les situer dans une perspective à long terme. Il est évident qu'il existe autant de projets que d'entreprises. Chacune détermine le sien selon son environnement, son éthique, sa politique sociale, son potentiel technique, ses ressources financières... Néanmoins, toutes devront y intégrer les cercles de qualité avant de les mettre sur pied. De même, les cercles de qualité ne peuvent fonctionner efficacement que dans la mesure où la culture de l'entreprise ne contredit pas les valeurs profondes qui sous-tendent leur

mise en œuvre. L'expérience japonaise démontre à cet égard que la pluralité des caractéristiques culturelles donne aux cercles plusieurs types de fonctionnement et de réussite.

L'appui de la direction

L'appui de la direction est indispensable pour le succès des cercles de qualité. Non seulement la direction doit-elle être convaincue des avantages que les cercles procurent, mais elle doit aussi traduire sa conviction dans les faits par un engagement clair et permanent, loin de toute

bienveillance passive source de découragement des participants. L'appui de la direction se manifeste de multiples façons (tableau 2) :

Les cercles de qualité font l'objet d'un engouement, d'une mode dont on peut aisément imaginer les effets sur certaines entreprises qui en ont fait l'essai uniquement parce qu'ils représentent le symbole d'une gestion participative moderne.

Tableau 2 – Formes d'appui de la direction aux cercles de qualité

- offrir tous les moyens nécessaires au bon fonctionnement des cercles : formation des participants, rencontres pendant les heures de travail, recrutement d'un facilitateur, disponibilité de l'information, etc.;
- tenir des réunions périodiques avec les membres en veillant à suivre leurs activités sans contrôle excessif;
- laisser aux participants la liberté de choisir les problèmes à traiter;
- tenir compte des suggestions et y répondre dans les meilleurs délais;
- récompenser les participants pour leurs contributions et leurs réalisations par une reconnaissance psychologique ou une stimulation financière, ou les deux.

Le soutien des cadres moyens

L'un des facteurs les plus souvent cités pour expliquer l'échec des cercles de qualité est la résistance des cadres moyens⁴. Ceux-ci estiment que les problèmes traités par les travailleurs sont de leur ressort : ils voient leur pouvoir usurpé et craignent d'être dépossédés de leur expertise. Plusieurs cadres moyens n'apprécient pas non plus l'environnement participatif que supposent les cercles de qualité. Ils se livrent souvent à des actes de sabotage en tardant à communiquer les informations demandées par les travailleurs, en

proposant des solutions avant que le cercle n'ait terminé ses travaux, ou encore en présentant à la direction des solutions comme étant l'aboutissement de leur propre réflexion. Il va sans dire que de tels jeux, lorsqu'ils persistent, minent les cercles jusqu'à les faire disparaître. La réussite des cercles de qualité est tributaire de la coopération des cadres. Il importe alors de les faire participer à la mise en place des cercles et de les initier à leurs besoins, leurs caractéristiques et leurs avantages.

LES FACTEURS LIÉS À LA PRÉPARATION DE LA MISE EN PLACE

L'élaboration d'une stratégie d'implantation claire, planifiée et structurée

La mise en place des cercles de qualité semble simple et rapide. Toutefois, cette apparente facilité est souvent trompeuse. Faire appel à la réflexion du personnel des niveaux d'exécution entraîne un véritable changement de comportement, non seulement pour les membres des cercles eux-mêmes mais aussi pour leurs supérieurs peu habitués à susciter cette contribution. C'est pourquoi la mise en place d'un cercle de qualité doit être conduite comme une opération de changement, c'est-à-dire qu'elle nécessite un certain temps de préparation et une stratégie adaptée aux caractères spécifiques de l'entreprise. Il n'est pas dans notre propos de présenter un plan de mise en place et d'analyser chacune de ses étapes. Nous tâcherons plutôt d'indiquer les principaux écueils à éviter durant une phase aussi déterminante que celle de l'implantation.

Tout d'abord, il faut se garder de mettre en place plusieurs cercles de façon simultanée. Les entreprises qui ont eu du succès ont entamé la démarche lentement et prudemment en créant un nombre restreint de cercles, voire un seul. Elles n'ont élargi le programme qu'une fois le processus bien maîtrisé.

L'un des facteurs les plus souvent cités pour expliquer l'échec des cercles de qualité est la résistance des cadres moyens. Ceux-ci estiment que les problèmes traités par les travailleurs sont de leur ressort : ils voient leur pouvoir usurpé et craignent d'être dépossédés de leur expertise.

Ensuite, il faut éviter de mettre en place des cercles, et à plus forte raison un tout premier cercle, là où « la pelouse n'est pas la plus verte ». Leur implantation exige un terrain prêt à les accueillir et s'il ne l'est pas, il faut d'abord le préparer. Des conflits sociaux graves, des problèmes plus urgents pour l'entreprise ou un

climat de travail malsain sont des contre-indications majeures.

De plus, il est préférable d'éviter le souci de trop en dire en réalisant l'étude faisabilité des cercles de qualité. L'étendue et l'objet de cette étude ne seront pas étrangers aux objectifs poursuivis ou aux problèmes ayant amené la direction à envisager la création de cercles de qualité. Il ne s'agit pas ici d'une analyse où toutes les données doivent être passées au crible. Il s'agit plutôt d'un diagnostic permettant de répondre à des questions bien précises.

L'autonomie en regard du consultant

Indéniablement, le recours à un consultant s'avère un atout considérable, notamment lors de la phase d'introduction. Néanmoins, les cercles soumis entièrement au programme du consultant sont voués à l'échec. Les entreprises où l'activité des cercles dépend de la disponibilité du consultant n'atteignent presque jamais les résultats escomptés.

L'existence d'une équipe dynamique et motivée

Outre l'indispensable motivation des membres, l'existence d'une équipe capable de prendre en charge la mise en place et le suivi des cercles de qualité est un élément clé de leur réussite. Cette équipe comprend le groupe de pilotage, le facilitateur et l'animateur. Nous attarderons sur le rôle du facilitateur et de l'animateur, puisque le succès des cercles dépend dans une très large mesure de la manière dont ceux-ci s'acquittent de leurs missions respectives.

Le facilitateur est une personne-ressource que l'on peut considérer comme la clé de voûte du programme. Son rôle consiste à assister les cercles dans la conduite de leurs réunions, à former et à conseiller les animateurs, à tisser les liens entre la direction et les participants, à coordonner les travaux des différents cercles de l'entreprise, à évaluer leur rendement ainsi qu'à veiller à leur bonne marche et au maintien de leur élan. Le facilitateur doit prévenir certains problèmes : l'ennui, l'apathie, le désintérêt, les rivalités ou les conflits. Ce rôle est d'une telle

rivalité ou les conflits. Ce rôle est d'une telle importance que la direction est tenue de prendre des précautions lors de la désignation du facilitateur. Celui-ci doit démontrer des aptitudes personnelles et des compétences professionnelles élevées : crédibilité, disponibilité, formation adéquate, respect de la compétence de l'animateur, habileté à dialoguer avec la direction comme avec le personnel, bonne connaissance des principes du comportement organisationnel (motivation, leadership, communication, etc.) ainsi que du fonctionnement technique et administratif de l'organisation. Enfin, notons qu'il est fortement recommandé de nommer un second facilitateur lorsque la complexité de la technologie, le nombre de cercles et la charge de travail le justifient. C'est là un facteur de réussite à ne pas négliger.

Les cercles de qualité ne sont pas une mode... mais un mode de gestion, et ils ne peuvent réussir que dans une entreprise où ils correspondent à des besoins bien précis.

Le rôle spécifique de l'animateur est tout aussi important que celui, plus global, du facilitateur. En conséquence, une formation adéquate de l'animateur est une condition du succès des cercles de qualité. L'animateur est tenu, au même titre que les membres, de se garder de promouvoir ses propres projets, de créer une atmosphère où chacun est libre de s'exprimer et de participer activement, de veiller au respect des échéanciers de travail établis en commun, de jouer un rôle de formateur et enfin, de s'abstenir de toute attitude de commandement nuisible à la participation du groupe.

Une définition claire des objectifs et des règles de fonctionnement

Les cercles de qualité ne sont pas une mode... mais un mode de gestion, et ils ne peuvent réussir que dans une entreprise où ils correspondent à des besoins bien précis. Avant de s'engager en ce sens, la direction devra donc formuler clairement les objectifs de son action. À leur tour, ces objectifs ne pourront être réalisés que dans la transparence et la clarté. Aussi convient-il de préciser l'encadrement des cercles (interdits, degrés de liberté) afin de leur

éviter le rejet de propositions jugées hors de leur champ de responsabilité. De tels rejets sont très décourageants pour les cercles, en particulier lorsqu'ils se répètent.

L'adhésion des syndicats

Les syndicats considèrent souvent les cercles de qualité comme une menace à leur pouvoir. Ils craignent que l'établissement de bonnes relations entre la direction et les employés n'entraîne leur propre disparition. Ce ne sont évidemment pas les arguments qu'ils invoquent; les syndicats insistent plutôt sur les pertes d'emploi qu'un désir d'amélioration de la productivité peut engendrer. Ils redoutent aussi l'usage que la direction pourrait faire des cercles pour obtenir davantage des travailleurs sans contrepartie monétaire. Ainsi, la direction devra au préalable expliquer clairement les objectifs de son programme et assurer son statut volontaire. Elle doit certifier que les cercles n'entreront pas en conflit avec le rôle syndical et qu'ils n'engendreront pas de pertes d'emploi. Comme en ce qui concerne l'appui de la direction et le soutien des cadres moyens, l'adhésion des syndicats est un facteur cité avec insistance par tous les auteurs, notamment Barlow (1987), Dale (1984), Hayward (1984) et Lees (1985).

La sensibilisation et l'information du personnel

Afin d'éviter toutes formes de suspicion, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble du personnel à la philosophie des cercles de qualité. Cette sensibilisation est d'autant plus bénéfique qu'elle précède l'implantation des cercles eux-mêmes. Elle prépare les volontaires, répond aux différentes questions et apaise les craintes et les incertitudes. Sans une bonne compréhension du concept, de ses objectifs et de ses avantages, les employés risquent de se sentir manipulés par la direction, et les cadres intermédiaires auront l'impression d'être court-circuités. Ces états d'esprit se répercuteront aussitôt sur le fonctionnement des cercles.

Afin d'éviter toutes formes de suspicion, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble du personnel à la philosophie des cercles de qualité.

La formation adéquate des protagonistes

Considérée comme la pierre angulaire de la réussite des cercles, la formation concerne en particulier les animateurs et les participants. Elle porte en général sur la dynamique de groupe, la méthodologie de résolution des problèmes, les outils et les techniques d'analyse, les communications et la conduite des réunions. Le principe qui sous-tend cette formation veut que la performance du groupe soit meilleure si les membres possèdent individuellement les compétences requises. La direction veillera donc à ce que la formation soit simplifiée, pratique, immédiatement utilisable et bien intégrée au travail.

LES FACTEURS LIÉS AU FONCTIONNEMENT

Le respect des caractéristiques de fonctionnement

En premier lieu, la contribution volontaire constitue l'essence et l'esprit même des cercles de qualité. Forcer les employés à participer non seulement violerait cet esprit, mais aussi étoufferait grandement leurs capacités de contribution. La créativité, la responsabilisation et l'innovation ne s'imposent pas. La libre adhésion doit être énoncée de façon explicite et fermement maintenue.

En deuxième lieu, la composition et la taille du groupe sont des facteurs déterminants. Pour que les réunions des cercles de qualité soient de véritables réunions de travail où chacun s'exprime librement, il importe de respecter la taille optimale, soit de cinq à douze personnes. Les cercles ne doivent pas non plus s'étendre à plus d'une unité de travail. On imagine mal que des personnes puissent être motivées à analyser avec intérêt des problèmes qui ne les concernent pas de près. Il est tout aussi primordial d'éviter de rassembler dans un même cercle des participants de niveaux hiérarchiques ou de niveaux d'instruction différents. Dans un cercle composé à la fois de cadres et de travailleurs, ces derniers participeront très timidement : tel n'est pas l'objectif recherché.

Considérée comme la pierre angulaire de la réussite des cercles, la formation concerne en particulier les animateurs et les participants.

En troisième lieu, le choix des thèmes est crucial. Le libre choix des sujets à traiter est un élément essentiel de succès des cercles de qualité. Deux arguments le justifient. Tout d'abord, le libre choix des thèmes est fondamental pour la motivation, l'enthousiasme et le dynamisme des travailleurs car il est lié à une réappropriation du travail. Ensuite, ce sont les salariés qui connaissent parfaitement leur travail et qui sont les plus aptes à saisir les mauvais fonctionnements liés à ce travail. Par ailleurs, l'expérience démontre que les cercles ayant connu le plus de succès choisissaient non seulement leurs thèmes, mais respectaient aussi une logique progressive. En d'autres termes, la complexité des sujets traités allait croissante au fur et à mesure que se développait le cercle. Cela empêche le tarissement des idées et assure un flux continu de projets. Selon Dale et Hayward (1984), les cercles de qualité peuvent réaliser cette continuité en passant par trois étapes : la résolution des problèmes à l'intérieur de l'atelier de travail; l'expérience aidant, la collaboration avec d'autres unités pour résoudre des problèmes communs (par exemple des unités fournissant au cercle des pièces défectueuses); et enfin, une fois le cercle « mûr », l'élaboration d'une politique de prévention des problèmes⁵.

En quatrième et dernier lieu, l'effet de groupe est indispensable. L'activité du cercle de qualité doit demeurer une activité de groupe. Pour s'en assurer, les participants devront être convaincus de l'effet bénéfique du groupe pour l'efficacité de toute la démarche. Ils doivent être persuadés qu'ils feront plus et mieux au sein d'une équipe.

L'évaluation et le suivi permanents

Le suivi du programme est d'une importance capitale. Il permet de vérifier que les propositions approuvées ont bel et bien été mises en œuvre. Il permet également de mesurer les résultats, tant au plan opérationnel qu'à celui des comportements, et ainsi de déceler et de

résoudre les problèmes éventuels. Pour que cette évaluation ne produise pas d'effets pervers, la direction veillera à ne pas la transformer en un contrôle autoritaire dépouillant les cercles de leur autonomie. Bien au contraire, les cercles eux-mêmes y prendront part.

L'engagement des non-membres

Le processus d'amélioration de la qualité ne peut être le monopole de l'ensemble des cercles. La participation de l'ensemble de l'organisation est indispensable, et à plus forte raison celle des non-membres appartenant au même atelier de travail. L'intégration des non-membres est une condition absolue du fonctionnement harmonieux de l'atelier, surtout lorsqu'ils sont majoritaires et qu'ils ont un contrôle élevé sur leur travail. L'amélioration de la qualité passe souvent par une intervention sur le processus de réalisation du travail, et à cet égard elle nécessite l'engagement de tous les travailleurs au-delà du cercle. À l'échelle de l'entreprise, les cercles de qualité ne peuvent fonctionner efficacement que s'ils entretiennent de bonnes relations avec les autres services. Pour ce faire, la position de chacune des structures de fonctionnement concernées par la mise en œuvre des solutions doit être clarifiée.

Il serait puéril de croire que les seuls cercles de qualité vont, d'un coup de baguette magique, rendre les salariés heureux et l'entreprise performante. Les cercles permettent certainement de s'engager dans la voie du progrès économique et social. Cependant, les entreprises ne progresseront dans cette voie que si elles se gardent de surestimer les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

La promotion des échanges entre les cercles de qualité

Les échanges entre les cercles d'une même entreprise ou encore entre ceux d'entreprises différentes permettent l'émulation et le partage d'expériences. Ces échanges sont source de richesse et d'innovation par l'ouverture d'esprit

qu'ils provoquent. À long terme, il est indéniable que l'isolement condamne un cercle de qualité.

LES FACTEURS LIÉS À L'ÉTENDUE ET AUX LIMITES DU CONCEPT

Les attentes réalistes

Il serait puéril de croire que les seuls cercles de qualité vont, d'un coup de baguette magique, rendre les salariés heureux et l'entreprise performante. Les cercles permettent certainement de s'engager dans la voie du progrès économique et social. Cependant, les entreprises ne progresseront dans cette voie que si elles se gardent de surestimer les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

Les cercles de qualité ne sont pas une panacée : ils ne peuvent porter fruit que s'ils s'inscrivent dans une vision à long terme. Les cercles ne représentent pas non plus une solution aux problèmes d'organisation de l'entreprise (absence de communication, piètres relations de travail, absentéisme, sabotage). Ils peuvent fournir des résultats spectaculaires à condition de ne pas dévier de leur vocation première. L'amélioration du climat social vient en tête des conséquences bénéfiques de la mise en place des cercles de qualité; cependant, les créer dans le but principal d'améliorer ce climat peut conduire à de graves erreurs et déceptions.

Enfin, soulignons que les cercles de qualité donneront leur plein rendement et satisferont leurs objectifs de développement et de performance s'ils articulent dans un système global de gestion de la qualité. La qualité ne peut s'améliorer par la seule action des cercles; il importe de ne pas se méprendre sur leurs capacités réelles en ce domaine.

La perception des limites

Les cercles de qualité ont des effets positifs incontestables mais ils n'échappent pas pour autant à certaines limites. L'ensemble de la hiérarchie évitera bien des leurres et des déceptions si elle prend conscience des quatre éléments suivants.

Premièrement, les cercles de qualité peuvent engendrer des sentiments de différence et de discrimination entre membres et non-membres. Cela se produit surtout si l'adhésion aux cercles constitue un moyen de promotion implicite, ou influence en quoi que ce soit l'évolution professionnelle.

Deuxièmement, les cercles n'ébranlent pas la structure de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise même si leur succès repose sur une conception égalitaire des rapports hiérarchiques. Le pouvoir accordé aux travailleurs est assez restreint puisque la prise de décision demeure l'apanage des gestionnaires, souvent au niveau le plus élevé.

Troisièmement, pour être efficace, l'activité des cercles requiert un certain temps d'apprentissage et doit être combinée avec d'autres pratiques participatives.

Quatrièmement, les cercles de qualité établissent un nouveau rôle pour la direction, rôle qui n'est pas toujours compatible avec le mode de fonctionnement traditionnel.

D'AUTRES FACTEURS

La sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi est une autre condition non moins importante du succès des cercles de qualité. Une direction d'entreprise tentée par la recherche forcée de l'augmentation de la productivité pourrait utiliser les recommandations des cercles pour licencier des travailleurs. Dans un tel contexte, ceux-ci cesseraient sans aucun doute toute contribution à la qualité. La direction devra donc établir une politique claire garantissant que l'activité des cercles ne menacera pas la sécurité d'emploi.

L'estime de soi

Selon certains auteurs (Brockner et Hess (1986), Wayne, Griffin et Bateman (1986)), les membres des cercles qui possèdent un degré élevé d'estime de soi seraient plus conscients de l'importance de leur apport. Cela les doterait d'un sens profond de l'efficacité et d'un équilibre social qui leur permettraient d'em-

prunter sans difficulté le comportement interpersonnel nécessaire au succès des cercles de qualité.

Les cercles de qualité ne sont pas une panacée : ils ne peuvent porter fruit que s'ils s'inscrivent dans une vision à long terme.

CONCLUSION

Quelle conclusion tirer de cette multiplicité de facteurs? La plus évidente nous semble être qu'une croyance fort répandue, qui faisait des cercles de qualité l'apanage de la culture japonaise, se trouve infirmée aujourd'hui. Le consensus social possible au Japon ainsi que le dévouement et la loyauté des travailleurs japonais contribuent certes au succès de leurs cercles. Cependant, seul le tiers des cercles japonais seraient véritablement productifs. Ainsi donc, ce ne sont pas les caractéristiques d'une culture qui sont à l'origine de la réussite des cercles de qualité. Cette réussite dépend plutôt du respect de certains préalables et de l'attachement à certaines valeurs qui existent dans toutes les cultures, et qu'il suffit alors d'identifier et de développer.

BIBLIOGRAPHIE

- Alie, E. « The middle management factor in quality circle programs » *SAM advanced management journal*, vol. 51, n° 3, été 1986, p. 9-15.
- Annoux, J.-P., P. Hermel. « Cercles de qualité et fonctionnement de l'entreprise : apports, limites et effets pervers », *Direction et gestion*, n° 6, 1985, p. 47-55.
- Anonymous. « Quality control circles : workers, not management, solve problems » *Small business report, part I*, vol. 11, n° 7, juillet 1986, p. 44-49; part II, vol. 11 n° 8, août 1986, p. 30-35.
- Archer, G. et al. *Mobiliser pour réussir*, Paris : Éditions du Seuil, 1989.
- Barrick, M.R., R.A. Alexander. « A review of quality circle efficacy and the existence of positive-findings bias » *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 3, septembre 1986, p. 10-14.
- Beardsley, J. « Beyond quality circles? », *The quality circles journal*, vol. 9, n° 3, automne 1987, p. 579-592.

- Bosche, T. et al. « Cercles de qualité et culture d'entreprise : une étude de cas », *Revue française de gestion*, septembre/octobre 1984, p. 82-94.
- Brockner, J., T. Hess. « Self-esteem and task performance in quality circles », *Academy of management journal*, vol. 29, n° 3, septembre 1986, p. 617-623.
- Brossard, M. « Comment assurer une plus grande longévité aux cercles de qualité, une voie possible » *Gestion*, novembre 1988, p. 17-22.
- Brossard, M. *L'évolution des cercles de qualité*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, 1988.
- Brossard, M. *Les limites du paradigme du fonctionnement des cercles de qualité*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielle, 1988.
- Buch, K., R. Spangler. « The effects of quality circles on performance and promotions » *Human relations*, vol. 43, n° 6, 1990, p. 573-582.
- CEGOS, *Pratique des cercles de qualité*, Boulogne-Billancourt, France : Hommes et techniques, 1982.
- Chevalier, F., G. Trépo. « Cercles de qualité : une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise », *Problèmes économiques*, n° 2016, mars 1987, p. 6-13.
- Cresson, R. « Les cercles de qualité en France : un exemple de mise en place », *Direction et gestion*, n° 2, 1982, p. 53-58.
- Crocker, O. et al. *Quality circles, a guide to participation and productivity*, New York : Facts on file, 1984.
- Dale, B. G. « British quality circles operation - some facts and figures », *International journal of manpower*, vol. 6, n° 4, 1985, p. 3-10.
- Dale, B. G., E. Barlow. « Quality circles: the view from within », *Management Decision*, vol. 25, n° 4, 1987, p. 5-9.
- Dale, B. G., S. G. Hayward. « Some of the reasons for quality circle failure », *Leadership and organization development journal: part I*, vol. 5, n° 1, 1984, p. 11-16; *part II*, vol. 5, n° 2, 1984, p. 28-31; *part III*, vol. 5, n° 4, 1984, p. 27-32.
- Dale, B. G., J. Lees. « Quality circles: from introduction to integration », *Long Range planning*, vol. 20, n° 1, February 1987, p. 78-83.
- Dale, B. G., J. Lees. « Factors which influence the success of quality circle programs in the United Kingdom », *International journal of operations and production management*, vol. 5, n° 4, 1985, p. 43-54.
- Dewar, D. L. « Quality circles : answers to 100 frequently asked questions », *Quality circle Institute Pub.*, Red. Bluff, CA, 1982.
- Dubois, P. « Les cercles de qualité : panacée universelle ou faillite de la décennie? », *Pour une nouvelle approche de gestion, rapport du colloque de l'Institut national de productivité*, Montréal, Institut national de productivité, 1982, p. 85-100.
- Fey, R., J.M. Gogue. *La maîtrise de la qualité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1983.
- Griffin, R. W. « Consequences of quality circles in an industrial setting: a longitudinal assessment », *Academy of management journal*, vol. 31, n° 2, juin 1988, p. 338-358.
- Gryma, F. M. *Quality circles, a team approach to problem solving*, New York: AMACOM Pub., 1981.
- Harrington, H.J., W.S. Rieker. « Quality control circles », *Journal of quality and participation*, vol. 11, n° 1, mars 1988, p. 16-20.
- Imai, M. (traduit par R. Pietri). *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Paris : Eyrolles, 1989.
- Khan, S. « Selecting the quality circle facilitator for effective leadership : some concepts and implications for personnel directors », *The Quality circle journal*, vol. 8, n° 4, décembre 1985, p. 8-10.
- Laridan, R. *Cercles de qualité : mode d'emploi pour réussir*, Paris : Eyrolles, (coll. Cadres et dirigeants), 1990.
- Launay, Y. « Les cercles de qualité : extension mondiale? », *Direction et gestion*, n° 2, 1982, p. 47-51.
- Launay, Y. et J. Zys. « Pourquoi les cercles de qualité? », *Direction et gestion*, n° 1, 1981, p. 39-45.
- Lawler, E. E., S.A. Mohrman. « Du bon usage des cercles de qualité », *Harvard-L'Expansion*, printemps 1986, p. 71-79.
- Lawler, E. E., S.A. Mohrman. « Quality circles : after the honeymoon », *Organizational dynamics*, vol. 15, n° 4, printemps 1987, p. 42-54.
- Levionnois, M. *Marketing interne et management des hommes*, Paris : Éditions d'Organisation, 1986.
- Maheshwari, B. L. *Quality circles*, New Delhi : Oxford & IBH Pub., 1987.
- Miller, T. R. « The quality circle phenomenon : a review and appraisal », *SAM advanced management journal*, vol. 54, n° 1, hiver 1989, p. 4-7, 12.
- Monteil, B. et al. *Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1983.
- Monteil, B. *Cercles de qualité et de progrès, pour une nouvelle compétitivité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1985.
- Moreno-Luzon, M. D. « Quality circles and organization culture », *International journal of quality and reliability management*, vol.5, n° 4, 1988, p. 46-55.
- Noye, D., C. Ravenne. *Animer un cercle de qualité : une équipe, un projet, une méthode*, Paris : INSEP, 1985.
- Pati, G. et al. « What went wrong with quality circles? » *Personnel journal*, vol. 66, n° 12, décembre 1987, p. 82-87.

-
- Portis, B. et al. « Effective use of quality circles », *Business Quarterly*, vol. 50, n° 3, automne 1985, p. 44-47.
- Raveleau, G. *Les cercles de qualité français*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1985.
- Robson, M. *Quality circles actions*, Aldershot, Angleterre : Gower Pub., 1984.
- Roland, D. *Le cercle de qualité : une double dimension*, Aix-en-Provence : Centre d'étude et de recherché sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises, novembre 1985.
- Ruffner, E. R. et L. P. Etkin. « When a circle is not a circle », *SAM advanced management journal*, vol. 52, n° 2, printemps 1987, p. 9-15.
- Serieyx, H. *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1982.
- Spencer, R. J. « The use of quality circles in quality improvement programs », *International journal of technology management*, vol. 2, no° 2, 1987, p. 229-240.
- Tang, L. P. et al. « The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance » *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 4, hiver 1987, p. 799-814.
- Thompson, P. C. *Quality circles : how to make them work in America?*, New York : Amacon, 1982.
- Turcotte, P. R. et J. Bergeron. *Le cercle de qualité, nature et stratégie d'implantation*, Montréal : Agences d'Arc, 1984.
- Wayne, S. J. et al. « Improving the effectiveness of quality circles », *Personnel administrator*, vol. 31, n° 3, mars 1986, p. 79-88.
- Wolff, P.J. « Western problems – Eastern solutions: mixed promise of quality circles », *Journal of managerial psychology*, vol. 2, n° 2, 1987, p. 3-8.

Notes

¹La création des cercles de qualité remonte à 1962 au Japon et à 1974 aux États-Unis.

²Définition que nous proposons à la suite de notre analyse des multiples définitions que présente la documentation liée au domaine.

³On a présenté les cercles de qualité entre autres comme une « technologie managériale bien marketée ».

⁴Facteur cité par tous les auteurs ayant analysé les causes d'échec des cercles de qualité, dont Alie (1986), Dale et Barlow (1987), Dale et Hayward (1984), Harrington et Rieker (1988), Monteil, Périgord et Raveleau (1985).

⁵Selon les auteurs, les entreprises japonaises seraient à ce troisième niveau actuellement.



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

Volume 24, numéro 3-4, 2011

SOMMAIRE

ÉDITORIAL

Josée St-Pierre et Nazik Fadil

ARTICLES

**L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières
en contexte d'hypercroissance : revue de la littérature et illustrations**

Christine Teyssier

Université de Lyon, Laboratoire CoActiS (EA 4161)

Une mesure de liquidité pour les PME en croissance

Yves Groleau

Université du Québec à Trois-Rivières

**Relations entre les objectifs de l'entrepreneur, les pratiques d'affaires
et la gestion de l'actif à court terme**

Ouafa Sakka et Moujib Bahri

Université Carleton et TÉLUQ

Le coût du capital entrepreneurial

Cécile Carpentier et Jean-Marc Suret

Université Laval, Fellow CIRANO et European Center for Corporate Control Studies

**Théories financières et endettement des PME en France :
une analyse en panel**

Philippe Adair et Mohamed Adaskou

ÉRUDITE, Université Paris-Est Créteil

**L'entrepreneur et le banquier : la première impression
et ses conséquences sur la décision de financer**

Stéphane Foliard

IUT de Roanne

**Le suivi des investissements par les sociétés de capital-risque :
proposition d'un cadre méthodologique**

Théophile Serge Nomo

Université du Québec à Trois-Rivières

COMPTES RENDUS

INFORMATIONS

TABLES DES MATIÈRES DES REVUES ASSOCIÉES

La gestion intégrale de la qualité : critères de succès (Version originale parue dans le vol. 4 no. 2 (1995))

Roch Laflamme et Maryse Pelletier

Quoiqu'on en pense, il semble indéniable que la qualité totale représente l'un des modes de gestion ayant le plus emballé les dirigeants d'entreprises depuis la révolution industrielle.

Dans le journal *Les Affaires* du 12 septembre 1992, on annonçait que plus de 5 000 dirigeants d'entreprises québécoises allaient adhérer à la Charte-Qualité instaurée par le gouvernement provincial, moins d'un an après sa création.

L'American Society of Training and Development et l'Institut Hudson au Canada soutiennent que d'après leurs recherches respectives, plus de 50 % des entreprises échantillonnées ont adopté la qualité totale à titre de plan stratégique organisationnel ou comptent sérieusement le faire dans un court laps de temps.

On rapporte que 180 000 organisations ont posé leur candidature au Malcolm Balbridge Award aux États-Unis en 1993.

Des milliers, voire même des millions de dollars sont injectés chaque année par les entreprises afin d'adopter la gestion intégrale de la qualité ou la gestion par la qualité totale.

POURQUOI ÉTABLIR DES CRITÈRES DE SUCCÈS?

Compte tenu de l'engouement pour le sujet et les bénéfices qu'on veut lui octroyer, mais aussi en raison des sommes astronomiques investies depuis quelques années, du faible taux de réussite rapporté et des lacunes dénoncées dans les publications liées au sujet, il devient nécessaire de se pencher sur les facteurs favorisant le succès de l'implantation et la survie des processus de gestion intégrale de la qualité.

Des milliers, voire même des millions de dollars sont injectés chaque année par les entreprises afin d'adopter la gestion intégrale de la qualité ou la gestion par la qualité totale.

En effet, une connaissance plus approfondie des différents éléments qui facilitent l'implantation et la survie de tels processus permettrait de séparer le vrai du faux dans tout ce qui se dit, s'écrit et se vend à ce sujet, et favoriserait une meilleure compréhension de la pratique de la gestion de la qualité totale.

Faire la lumière sur les caractéristiques communes qui ont fait de Florida Power Light Co., Xerox Canada, Wallace Co., Reimer Express et Motorola des entreprises à succès, et qui leur ont permis de remporter des prix nationaux et internationaux pour l'efficacité de leur gestion-qualité, comblerait un vide fortement dénoncé dans la documentation qui existe sur le sujet.¹

La connaissance des différents facteurs de succès permettrait aux entreprises de s'évaluer et les empêcherait peut-être de se lancer ou de poursuivre des aventures qui, de toute façon, sont dès le départ vouées à l'échec. En affaires, il faut sans cesse balancer l'enthousiasme et la faisabilité d'un projet. Or, le projet de la gestion de la qualité totale en est un de longue portée et sa faisabilité se joue en regard de l'ensemble de toutes les caractéristiques ou facteurs requis pour l'implanter et en assurer la survie.

La raison pour laquelle il importe de comprendre quels sont ces facteurs organisationnels nécessaires et de distinguer les plus cruciaux est qu'il y a trop d'argent, de temps et d'espoirs perdus. De plus, les échecs se multiplient et rendent sceptiques les dirigeants qui ont pour-

tant de plus en plus besoin d'un nouveau style de gestion afin que leurs entreprises demeurent ou redeviennent compétitives.

La connaissance des différents facteurs de succès permettrait aux entreprises de s'autoévaluer et les empêcherait peut-être de se lancer ou de poursuivre des aventures qui, de toute façon, sont dès le départ vouées à l'échec.

Nous visons donc, dans le présent article, à faire le point sur ces différents facteurs. Pour ce faire, nous définirons le concept de qualité totale, puis nous exposerons les principaux facteurs critiques répertoriés dans la documentation liée au sujet. Les facteurs seront classés par ordre d'importance, selon la méthode de l'analyse du contenu. Nous présenterons en annexe le modèle d'analyse et les facteurs retenus, qui sont ceux élaborés en 1989 par Saraph et coll. Subséquemment, des études empiriques ainsi que des cas d'entreprises traitant de la gestion de la qualité totale seront exposés et analysés afin d'en vérifier la concordance avec la théorie.

LA QUALITÉ TOTALE : ORIGINE ET DÉFINITION

L'origine du concept fort discuté de qualité totale remonte aux débuts des années cinquante. L'américain A.F. Feigenbaum aurait été le premier à parler de *total quality control*. Selon Lapierre², le mouvement vers la qualité totale suivait, avant 1980, deux courants : l'un occidental, surtout centré sur la qualité du produit, et l'autre oriental, selon lequel la qualité concerne toute l'entreprise et son environnement. Néanmoins, au-delà des divergences d'opinion entre les experts, une valeur fondamentale demeure : la satisfaction constante du client.

Les tenants de la qualité totale s'entendent sur un autre point. La qualité totale est un but à long terme, et pour atteindre ce but, elle doit être gérée. Comme environ 80 % des problèmes de qualité ne sont pas dus aux ouvriers mais plutôt aux processus, aux systèmes et aux autres intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de

l'entreprise, la qualité totale n'est pas le fruit du hasard, c'est une affaire de gestion³. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on parle de plus en plus de gestion de la qualité totale ou de gestion intégrale de la qualité⁴, et non plus de qualité totale.

Comme environ 80 % des problèmes de qualité ne sont pas dus aux ouvriers mais plutôt aux processus, aux systèmes et aux autres intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, la qualité totale n'est pas le fruit du hasard, c'est une affaire de gestion.

LA GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ

Définition

La documentation liée au sujet abonde en nuances quant à la définition du concept de la gestion intégrale de la qualité. Comme le suggère Hill⁵, il n'existe pas de définition formelle de la gestion intégrale de la qualité mais c'est plutôt le travail d'experts tels Deming, Juran et Ishikawa qui fournit « a set of assumptions and specific principles of management which can be synthesized into a coherent framework ».

Ainsi, Juran parle de démarche systématique en trois phases pour le management de la qualité : planification, amélioration et contrôle de la qualité; Kélada, de stratégie d'entreprise; le Département américain de la défense de « management process »⁶; Hill de « business discipline and philosophy of management ». Deming⁷, d'abord très orienté vers l'approche statistique, élargit ses positions et propose plus tard quatorze principes afin de gérer efficacement la qualité dans l'organisation. Finalement, Crosby, moins friand de statistiques, est reconnu pour l'aspect humain du management de la qualité.

Ces subtilités étant posées, il apparaît important de présenter la définition de la gestion de la qualité retenue pour les fins du présent article :

« La gestion de la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toutes les ressources de l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût »⁸.

La gestion intégrale de la qualité sera donc considérée comme un mode de gestion si large qu'on parle même « ...de façon e penser et de culture de laquelle découlent des façons de faire relativement nouvelles dans l'entreprise... »⁹.

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS

Une revue des publications couvrant le sujet de la gestion de la qualité permet de faire ressortir des facteurs critiques pouvant favoriser le succès du processus. Par la méthode de l'analyse du contenu, il est possible de graduer l'importance des facteurs les plus répertoriés. Il est à noter que la gradation des facteurs critiques suivants provient de la fréquence d'apparition desdits facteurs dans la documentation consultée. Par le fait même, leur rang pourrait aussi bien indiquer l'évidence du facteur que son importance. Néanmoins, le consensus dont ils font l'objet invite à faire le point sur chacun de ceux-ci (annexe 1).

1. Engagement et participation de la direction

C'est le principal facteur de succès. L'engagement et la conviction des dirigeants sont essentiels car ils sont les seuls ayant le pouvoir de mettre en place des systèmes, de dégager des ressources, du temps et d'abolir les frontières organisationnelles qui nuisent à l'implantation de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise. Même Deming, qui soutient l'importance des techniques modernes reliées à la qualité, admet un échec si la direction de l'entreprise n'y est pas philosophiquement engagée¹⁰.

L'engagement et la conviction des dirigeants sont essentiels car ils sont les seuls ayant le pouvoir de mettre en place des systèmes, de dégager des ressources, du temps et d'abolir les frontières organisationnelles qui nuisent à l'implantation de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise.

Cependant, pour être efficace, cet engagement doit être viscéral, inconditionnel, sans faille et dépasser le slogan et les discours¹¹.

Cet engagement et cette participation doivent être présents à tous les niveaux hiérarchiques de la direction, autrement on n'y verra qu'un autre programme vedette parmi tant d'autres.

La gestion de la qualité commence par la formation et se termine par la formation. Loin d'être informelle et « sur le tas », cette formation doit être planifiée et adéquate, de longue durée, spécialisée, théorique, mais surtout pratique et continue.

2. Formation de tous

C'est le deuxième facteur d'importance dans les publications liées au sujet. Selon Ishikawa¹², « la gestion de la qualité commence par la formation et se termine par la formation ». Loin d'être informelle et « sur le tas », cette formation doit être planifiée et adéquate, de longue durée, spécialisée, théorique, mais surtout pratique et continue. L'engagement et la participation du personnel sont liés à la quantité d'heures de formation et à l'accent mis sur celle-ci dans l'entreprise. Cependant, on soutient que pour être crédible, la formation doit être destinée à tous, suivie et utilisée autant par la direction que par les employés subalternes.

3. Vision à long terme, temps et patience

La gestion intégrale de la qualité est un voyage et non une destination, c'est un changement profond de la culture de l'entreprise; elle exige du temps, de la patience et de la persévérance¹³. En effet, certains auteurs parlent de cinq à sept ans, d'autres vont jusqu'à quinze ans avant de pouvoir affirmer que la culture est véritablement transformée¹⁴. Deming affirme que l'accent sur le court terme est une maladie fatale à l'amélioration continue de la qualité, pourtant essentielle à l'accroissement de la satisfaction du client. Il semble que les entreprises qui ne sont pas prêtes à y mettre le temps ne devraient pas se lancer dans une telle expérience car « there is no quick fixes »¹⁵ en ce qui concerne la gestion intégrale de la qualité.

La vision de la qualité doit être globale, dépassant le simple aspect de la qualité du produit, et la notion de qualité comme telle doit être simple et assez terre à terre pour être comprise par tous.

4. Vision partagée et conviction de tous

Pour réussir, il faut que la vision des gestionnaires soit comprise et partagée par tous, d'où l'importance d'établir une charte ou une mission-qualité qui sera distribuée et expliquée à tous au moment opportun¹⁶. La vision de la qualité doit être globale, dépassant le simple aspect de la qualité du produit, et la notion de qualité comme telle doit être simple et assez terre à terre pour être comprise par tous.

Tant qu'un employé n'est pas convaincu de la nécessité de faire un travail de qualité et de l'importance de son rôle dans l'amélioration de celle-ci, il ne sert à rien de lui indiquer les moyens de le faire.

5. Récompenses et reconnaissance

Les auteurs s'entendent sur l'effet optimal des récompenses et de la reconnaissance sur la gestion de la qualité. Les gens aiment être mesurés de façon positive. Les démonstrations de reconnaissance augmentent la visibilité de l'engagement de la direction et la publicité du succès le multiplie¹⁷.

Certains parlent d'incitatifs financiers¹⁸. Cependant, la majorité s'oppose à une telle pratique. Les opposants affirment que les incitatifs financiers ne font pas partie de la culture de la gestion de la qualité totale, qu'ils nuisent à la vision à long terme et à la flexibilité requise.

Les opposants affirment que les incitatifs financiers ne font pas partie de la culture de la gestion de la qualité totale, qu'ils nuisent à la vision à long terme et à la flexibilité requise.

6. Mesures de la qualité

La majorité des auteurs favorise l'adoption de mesures, de chiffres, d'objectifs quantifiables, d'indices et d'indicateurs clairs afin d'évaluer la performance qualité et de poser les correctifs

qui s'imposent¹⁹. Cependant, Deming et Tébooul s'opposent aux notions de ciblage des quotas, à l'obsession des données visibles et aux spécifications à atteindre qui ne considèrent que les résultats d'exploitation à court terme, négligeant ainsi l'aspect qualitatif à long terme.

Toutefois, les divergences d'opinions parmi les experts se manifestent davantage en regard des outils de mesure de la qualité qu'en ce qui concerne l'obligation de posséder les mesures en question. Ainsi, que ce soit par l'utilisation de statistiques, du coût de la non-conformité ou d'obtention de la qualité, la mesure dans la gestion de la qualité apparaît essentielle. Ces mesures calibreront la qualité produite et permettront à tous de savoir ce qu'on attend d'eux.

7. Communication et information

La communication, la circulation et la divulgation d'information dans l'entreprise apparaissent comme étant fortement nécessaires au succès de la gestion intégrale de la qualité. Selon Crosby et Douchy, la communication et l'information représentent un aspect capital du processus et doivent être facilitées à l'intérieur de la pyramide hiérarchique. La transmission d'information doit se faire quotidiennement et celle-ci doit circuler librement, particulièrement si elle est nécessaire à l'amélioration continue de la qualité. C'est la clé du programme et comme le soutient Atkinson : « If we cannot communicate, forget TQM »²⁰.

8. Démarche méthodique

Il semble y avoir unanimité sur le fait qu'on doive suivre une démarche structurée et bien ordonnée afin d'arriver à la qualité totale²¹. En effet, Juran souligne qu'il n'y a aucune raison pour que la qualité ne soit pas gérée de façon aussi structurée que le sont les impératifs financiers de l'entreprise. Un diagnostic organisationnel, une planification de l'implantation et une évaluation continue sont essentiels au succès du programme.

Un diagnostic organisationnel, une planification de l'implantation et une évaluation continue sont essentiels au succès du programme.

9. Actions rapides

Selon Berry, ce serait par l'action que les attitudes et les perceptions évoluent, et par conséquent, il est crucial de passer à l'action rapidement afin de produire le changement de culture requis à la gestion intégrale de la qualité. Poser des actions dès le début du processus, comme la formation, augmente la motivation et prouve, selon Périgord, l'utilité de la démarche.

10. Décloisonnement organisationnel

Si, comme le soutient Juran, les plus grands problèmes de qualité sont interdépartementaux, on peut penser qu'un décloisonnement favorise la communication et le véritable travail d'équipe essentiels à la gestion de la qualité totale. En effet, Kélada rapporte que «...les entreprises qui réussissent la qualité introduisent des programmes qui font fi des frontières organisationnelles »²².

Ce facteur de décloisonnement englobe la notion de client externe citée à différentes reprises dans les publications. En effet, comme le stipule Ishikawa, la division située en aval étant l'utilisation, il faut abattre la sectorisation pour améliorer la coopération et la communication nécessaires afin de satisfaire l'ultime client externe.

Olian et Rynes affirment que l'adaptation des structures et des systèmes en place dissipe l'atmosphère de chasse aux sorcières et de blâme qui nuit énormément à la gestion de la qualité.

11. Ajustement des structures et des systèmes

Atkinson avance qu'à l'instar de tout autre changement organisationnel, le virage qualité doit s'accompagner d'une variation dans les structures, dans les responsabilités et dans la création de nouveaux systèmes afin de supporter la culture désirée. Olian et Rynes affirment que l'adaptation des structures et des systèmes en place dissipe l'atmosphère de chasse aux sorcières et de blâme qui nuit énormément à la gestion de la qualité. Selon Berry, ce serait même la première chose à faire.

12. Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines

Les politiques et les pratiques d'embauche, de rémunération, d'évaluation et de promotion, tant pour les cadres que pour les autres employés, doivent soutenir les concepts et les principes de la qualité totale et établir clairement le potentiel et le niveau d'engagement et d'initiative dans le domaine de la qualité. Si cela n'est pas le cas, le discours et l'action divergeront²³.

13. Projets pilotes

Bien que le processus de gestion intégrale de la qualité soit perçu comme une approche globale, plusieurs auteurs soulignent l'importance de procéder graduellement par projets ou par tests pilotes²⁴. La phrase clé est la suivante : « Bite off only what you can comfortably chew »²⁵.

On devrait choisir les projets dans les secteurs à potentiel élevé selon des critères de réussite rapide, de bénéfices pour l'organisation, de visibilité, des projets dirigés par des gestionnaires explorateurs et peu affectés par des facteurs externes qui pourraient rendre les efforts inutiles. Cela parce que les expériences pilotes réussies actionnent le processus et favorisent le rapprochement des partisans et des sceptiques²⁶.

14. Engagement des fournisseurs

Puisque la gestion de la qualité totale concerne non seulement toute l'entreprise mais aussi tous ses partenaires, les fournisseurs et les distributeurs sont tout autant essentiels au processus. Aussi suggère-t-on de plus en plus de leur offrir la formation requise au besoin, à l'exemple du Japon où souvent de telles sessions sont devenues obligatoires.

15. Approche adaptée

Certains auteurs stipulent que l'approche de la gestion intégrale de la qualité devrait être adaptée, personnalisée à chaque organisation. Kélada affirme d'ailleurs que les entreprises qui ont réussi la gestion de la qualité totale ont su faire preuve d'imagination et d'innovation dans sa mise en place.

16. Fonds disponibles

La gestion de la qualité totale exige un investissement financier à court terme. « Rien ne lance un signal plus fort à l'organisation et ne démontre plus le support de la direction que le bruit de l'argent sonnante sur la table »²⁷.

17. Présence d'un consultant

Seulement quelques auteurs soulignent la présence de consultants comme facteur de succès dans la démarche. On conseille l'apport d'un consultant compétent, surtout lors du diagnostic de l'entreprise. Il importe cependant de ne pas remettre la responsabilité du processus sur les seules épaules du consultant, puisque sa présence est éphémère dans l'organisation.

La gestion de la qualité totale exige un investissement financier à court terme. « Rien ne lance un signal plus fort à l'organisation et ne démontre plus le support de la direction que le bruit de l'argent sonnante sur la table ».

18. Engagement des syndicats

Finalement, pour peu qu'ils soient, les auteurs qui s'attardent au facteur syndical suggèrent simplement de s'assurer de la collaboration et de la participation des syndicats au processus afin d'éviter qu'ils n'en entravent le déroulement. En ce qui nous concerne, nous pensons que les syndicats doivent être considérés comme des partenaires au changement fondamental de culture qu'est la gestion intégrale de la qualité.

Conclusion

Le but de cet article était d'identifier les principaux facteurs qui contribuent au succès de l'implantation et à la survie des processus de gestion intégrale de la qualité, à partir des publications sur le sujet et de quelques expériences répertoriées.

La qualité du produit ne suffit pas pour garantir le succès de la gestion intégrale de la qualité et elle n'est pas la qualité totale.

De nombreux auteurs soulignent que trois acteurs principaux doivent être considérés à l'intérieur du processus de gestion de la qualité totale : le client, le personnel de l'entreprise et les actionnaires.

Cet exercice a permis de conclure qu'il existe effectivement plusieurs facteurs liés au succès des démarches de gestion intégrale de la qualité et qu'une proportion intéressante de gestionnaires s'entendent sur la majorité d'entre eux. Il en ressort que c'est l'ensemble de plusieurs facteurs, mais surtout leur synergie, qui semble favoriser la réussite des processus de gestion intégrale de qualité.

Néanmoins, une question fondamentale demeure : comment doit-on mesurer concrètement les résultats des processus de gestion intégrale de la qualité?

La majorité des études répertoriées utilisent encore la qualité du produit à titre de mesure de succès. Ainsi, une recherche publiée récemment et traitant de l'évaluation du degré d'implantation de la qualité dans les PME manufacturières québécoises aborde surtout le point de vue de la qualité du produit (taux de rejet, défauts de production, etc.) à titre d'indicateur²⁸. Pourtant, n'est-ce pas effectivement le but que les entreprises se doivent d'atteindre aujourd'hui avec l'apparition des normes internationales de plus en plus élevées?

Or, plusieurs dénoncent cette même étroitesse dans les critères de sélection, tel le Malcolm Baldrige Award, aux États-Unis. La qualité du produit ne suffit pas pour garantir le succès de la gestion intégrale de la qualité et elle n'est pas la qualité totale.

De nombreux auteurs soulignent que trois acteurs principaux doivent être considérés à l'intérieur du processus de gestion de la qualité totale : le client, le personnel de l'entreprise et les actionnaires. En effet, il ne sert à rien de satisfaire, voire même de séduire le client si l'entreprise se dirige tout droit vers la faillite. Or, Wallace Co., qui figure dans le présent

travail à titre d'exemple de réussite et qui de plus est gagnante du Malcolm Balbridge Award en 1991, déclarait faillite au cours de l'année 1992. Elle a réussi à atteindre des standards très élevés en ce qui concerne la qualité de ses produits, mais sa situation financière ne s'en porta guère mieux.

Bien que la gestion intégrale de la qualité soit un type de gestion à long terme, le système économique dans lequel nous vivons impose aux entreprises une rentabilité à court terme. Il persiste une grande confusion à cet égard.

Ce n'est qu'en effectuant des recherches longitudinales que l'on réussira véritablement à faire le lien entre l'investissement dans un processus de gestion intégrale de la qualité et la performance financière des entreprises; cela seul pourra convaincre et rassurer les indécis. On y découvrira peut-être, comme certains l'ont répété, que la qualité totale n'a pas le pouvoir de guérir tous les maux et que d'autres avenues lui sont parfois préférables.

Annexe 1

La revue des publications liées au sujet sur les principaux facteurs de succès.

Une revue des publications liées au domaine de la gestion de la qualité permet de faire ressortir des facteurs critiques pouvant favoriser le succès du processus.

Tableau 1 – Facteurs identifiés en théorie et les auteurs

Rang	Facteurs identifiés	Auteurs
1	Engagement et participation de la direction	Gagné et Lefebvre, 1992; Johnson, 1991; Olian et Rynes, 1991; Hill, 1991; Lapierre, 1990; Duncan et Van Matre, 1990; Kélada, 1990; Téoul, 1990; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Aly et coll., 1990; Yorks, 1989; Oakland, 1989; Deming, 1988; Bemillon et Cérutti, 1988; Archier et coll., 1986; Crosby, 1984.
2	Formation de tout le personnel	Atkinson, 1990; Duncan et Van Matre, 1990; Oakland, 1989; Ishikawa, 1981; Deming, 1988; Archier et coll., 1986.
3	Planification, vision à long terme, temps et patience	Olian et Rynes, 1991; Kélada, 1990; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Duncan et Van Matre, 1990; Aly et coll., 1990; Yorks, 1989; Oakland, 1989; Archier et coll., 1986; Ishikawa, 1981.
4	Vision partagée et conviction de tous	Kélada, 1990, 1991; Duncan et Van Matre, 1990; Téoul, 1990; Atkinson, 1990; Yorks, 1989; Oakland, 1989; Périgord, 1987.
5	Récompenses et reconnaissance pour la qualité obtenue	Olian et Rynes, 1991; Hill, 1991; Johnson, 1991; Berry, 1990; Kélada, 1990; Oakland, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Crosby, 1986.
6	Mesures de qualité	Olian et Rynes, 1991; Duncan et Van Matre, 1990; Téoul, 1990; Kélada, 1990; Berry, 1990; Juran, 1989; Oakland, 1989; Hall, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Deming, 1988; Périgord, 1987; Douchy, 1986; Crosby, 1984; Ishikawa, 1981.
7	Communication et information à tous	Atkinson, 1990; Oakland, 1989; Douchy, 1986; Crosby, 1984, 1986.
8	Démarche méthodique	Murphy, 1991; Kélada, 1991, 1990; Berry, 1990; Lapierre, 1990; Atkinson, 1990; Téoul, 1990; Juran, 1989; Yorks, 1989; Hall, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Périgord, 1987; Crosby, 1984.
9	Actions rapides	Johnson, 1991; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Hall, 1989; Périgord, 1987; Crosby, 1984.
10	Décloisonnement organisationnel	Hill, 1991; Kélada, 1990; Aly et coll., 1990; Oakland, 1989; Juran, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Ishikawa, 1981.

Tableau 1 – Facteurs identifiés en théorie et les auteurs (suite)

Rang	Facteurs identifiés	Auteurs
11	Ajustement des structures et des systèmes administratifs	Hill, 1991; Johnson, 1991; Atkinson, 1990; Olian et Rynes, 1990; Berry, 1990; Kélada, 1990; Téoul, 1990; Aly et coll., 1990; Juran, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Périgord, 1987; Crosby, 1986; Douchy, 1986.
12	Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines	Gagné et Lefebvre, 1992; Johnson, 1991; Olian et Rynes, 1991; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Duncan et VanMatre, 1990; Téoul, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988.
13	Implantation par projets pilotes	Gagné et Lefebvre, 1992; Johnson, 1991; Koller, 1991; Murphy, 1991; Kélada, 1990; Berry, 1990; Téoul, 1989; Juran, 1989.
14	Engagement des fournisseurs	Kélada, 1990; Atkinson, 1990; Aly et coll., 1990; Oakland, 1989.
15	Intégration de l'approche à l'entreprise	Gagné et Lefebvre, 1992; Kélada, 1990; Atkinson, 1990; Téoul, 1989.
16	Fonds disponibles	Berry, 1990; Atkinson, 1990; Bemillon et Cérutti, 1988.
17	Présence de consultants	Kélada, 1990; Atkinson, 1990; Berry, 1990.
18	Engagement des syndicats	Berry, 1990; Bemillon et Cérutti, 1988.

Annexe 2

Le cadre d'analyse choisi

La section qui précède et le tableau qui la résume (tableau 1) couvrent les publications récentes mais ne peuvent représenter à eux seuls un outil valable pour analyser et critiquer les études empiriques et les études de cas d'entreprises relatives aux facteurs de succès des processus de gestion intégrale de la qualité. À la limite, on pourrait utiliser le tableau 1 à titre indicatif.

En 1989, Saraph et coll.²⁹ ont élaboré un instrument servant à évaluer la gestion de la qualité dans des organisations manufacturières et de services. Leur modèle complète le tableau présenté antérieurement et représente la première étude systématique sur les facteurs de succès de la gestion de la qualité.

Les auteurs ont répertorié 120 exigences organisationnelles au management de la qualité qu'ils ont regroupées en huit catégories ou facteurs critiques de réussite. Ces facteurs et leurs indicateurs, appuyés par la théorie, ont ensuite été testés et validés, au moyen d'un questionnaire, par 162 gestionnaires provenant de 89 divisions dans 20 entreprises.

Le tableau 2 fait part des huit facteurs critiques. Cependant, une précision semble nécessaire afin d'en faciliter la lecture. Les entreprises sélectionnées par Saraph et coll. comptaient entre 1 000 et 10 000 employés. Suivant leur taille, elles étaient représentées dans la recherche par un nombre de deux à dix divisions respectives. Les gestionnaires ayant répondu au questionnaire étaient tous autonomes et responsables au sein d'une division de ces entreprises. Chaque division était elle-même une entité autonome à l'intérieur de l'entreprise choisie. Les gestionnaires interrogés détenaient donc le pouvoir et la responsabilité de la gestion de la qualité dans leur propre division. Ces derniers étaient des cadres supérieurs ou des gestionnaires responsables de la qualité.

Ces facteurs sont reconnus fidèles et valides dans leurs mesures. Les prochaines sections viseront à décrire, à analyser et à critiquer différentes études empiriques ainsi que des cas d'entreprises touchant les processus de gestion de la qualité totale à l'aide du présent modèle. Elles serviront également à tester ce modèle dans les limites permises par les publications qui soutiennent le présent exercice.

Tableau 2 – Facteurs du modèle élaboré par Saraph et coll. (1989)

Facteur 1	Support des gestionnaires et rôle de la politique de qualité
Facteur 2	Rôle du département de la qualité
Facteur 3	Formation
Facteur 4	Design du produit ou du service
Facteur 5	Gestion de la qualité du fournisseur de biens ou de services
Facteur 6	Gestion du processus et des procédures de production
Facteur 7	Mesures et information concernant la qualité
Facteur 8	Participation des travailleurs et reconnaissance

Source : Saraph et coll. (1989): 826-829, traduction des auteurs.

Annexe 3

Les facteurs de succès selon les études empiriques

Afin d'alléger le texte et de fournir un bref aperçu des facteurs de succès qui sont signalés dans les différentes études ou rapports, il est apparu nécessaire de bâtir un tableau (tableau 3).

Ce tableau, basé sur l'étude de Saraph et coll., présente en abscisse les huit facteurs qu'ils ont retenus. Le premier facteur (support des gestionnaires et politiques-qualité) a été scindé en deux afin de distinguer l'engagement et les politiques des organisations répertoriées. La dernière colonne énonce, dans l'ordre, les critères additionnels identifiés dans les études et les cas d'entreprises.

L'acceptation d'un facteur est exprimée au tableau 3 par un oui, le refus sans équivoque par un non. Cependant, un non suivi d'un astérisque (*) indique davantage l'absence du facteur dans l'étude qu'un désaccord formel à son endroit. Néanmoins, afin de mieux tester le modèle, seuls les facteurs clairement identifiés par les auteurs seront considérés positifs.

Cependant, il se révèle important de rappeler ici que le modèle d'analyse qui sous-tend ce tableau 3 ne représente que la perception des cadres supérieurs face à l'importance de différents facteurs sur la performance de la gestion de la qualité dans leur entreprise et non pas la preuve irréfutable que seuls les facteurs énoncés favorisent le succès espéré.

Tableau 3 – Facteurs de succès : études empiriques et cas d'entreprises

	Support de la direction	Politiques qualité	Département qualité	Formation	Design du produit ou du service	Fournisseurs	Gestion des processus et des produits de production	Mesures et information	Participation des travailleurs et reconnaissance	Autres facteurs d'après les études
ÉTUDES EMPIRIQUES										
Motwani	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	
Ebrahimpour	oui	oui	oui	oui	non*	oui	oui	oui	oui	culture, planification, évaluation
Garvin	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	politiques gouvernementales
Bourque	oui	oui	non*	oui	oui	non*	oui	oui	oui	sécurité d'emploi et planification
Hill	oui	oui	oui	non*	non*	non*	non*	non*	oui	structures et systèmes

	Support de la direction	Politiques qualité	Département qualité	Formation	Design du produit ou du service	Fournisseurs	Gestion des processus et des produits de production	Mesures et information	Participation des travailleurs et reconnaissance	Autres facteurs d'après les études
CAS D'ENTREPRISES										
Wallace Co.	oui	oui	non*	oui	non*	oui	oui	oui	oui	structures et consultants
Conf. Board du Canada.	oui	oui	non*	oui	oui	oui	oui	oui	oui	structures
Conf. Board des États-Unis	oui	oui	non*	oui	oui	oui	non*	oui	oui	culture et structures
Xérox Canada	oui	oui	non*	oui	oui	non*	non*	oui	oui	culture et structures
Florida Power and Light Corporation	oui	oui	non*	oui	oui	non*	oui	non*	oui	sécurité d'emploi et projets pilotes
Compagnie Australienne	oui	oui	non*	oui	non*	non*	oui	oui	oui	approche adaptée et projets pilotes

Motwani

La recherche effectuée par Motwani³⁰ est de type exploratoire. Elle vise trois buts : identifier les facteurs nécessaires pour gérer efficacement la qualité, obtenir les perceptions des gestionnaires indiens à l'égard des programmes d'assurance-

qualité et élaborer un modèle théorique prospectif du niveau de qualité. Pour ce faire, la recherche est effectuée à partir d'un sondage par questionnaire auprès de gestionnaires de 75 organisations manufacturières indiennes. Vingt de celles-ci sont des succursales de multinationales, les 50 autres sont locales. Toutes

comptent plus de 500 employés, réalisent des ventes d'environ 15 millions de dollars et évoluent dans des secteurs reconnus comme comparables dans cinq grandes villes de l'Inde. Ces entreprises ont été retenues parce qu'on supposait que les pratiques de gestion de la qualité y seraient plus sophistiquées et « développées ». Le sondage a été distribué aux gestionnaires énumérés plus haut parce que ceux-ci sont considérés comme les personnes les plus susceptibles de connaître la gestion de la qualité.

Au moyen d'analyses statistiques appropriées, l'auteur soutient (à $p < 0,01$) qu'il existe, pour seulement six des facteurs, un lien négatif entre le taux de rejets pendant et après production. Contrairement à ce qui était attendu dans le modèle, l'auteur soutient qu'il n'est pas nécessaire que tous les facteurs critiques soient présents pour assurer le succès d'un programme de qualité dans une organisation. En effet, même en l'absence du support de la direction, du caractère optimal du design du produit et de la participation des employés, les organisations étudiées ont atteint des niveaux de qualité plus que satisfaisants.

À ce titre, il faut cependant signaler, comme le fait d'ailleurs l'auteur, que les résultats de l'étude ne représentent que la perception des gestionnaires envers l'importance des facteurs.

Ebrahimpour

Par son étude, Ebrahimpour³¹ cherche d'abord à identifier les différences et les similitudes entre les approches japonaises et américaines de la gestion de la qualité. En fait, il veut poser clairement les caractéristiques organisationnelles nécessaires à l'implantation réussie de la gestion de la qualité.

Il prévoit atteindre ces buts en comparant des entreprises manufacturières américaines œuvrant dans trois des secteurs les plus touchés par la concurrence internationale. Les entreprises sont de trois types : type A, américaines avec une gestion de la qualité à l'américaine; type AJ, américaines avec une gestion de la qualité à la japonaise; et type J, japonaise exploitant aux États-Unis.

La cueillette des données a été faite à l'aide de trois méthodes. Un sondage par questionnaire a d'abord été expédié aux cadres supérieurs de 997 entreprises dont 500 de type A, 323 de type J et 174 de type AJ. Les résultats de son étude sont tirés des 221 questionnaires retournés dont plus de la moitié provenaient des entreprises AJ. En plus de sondage, dix études de cas sont effectuées par entrevues auprès de gestionnaires et par observation dans trois entreprises A, cinq AJ et deux J. Finalement, la consultation de documents internes ou officiels sur différentes entreprises comprises dans l'étude permet de tester la validité des réponses du sondage et des entrevues.

Le questionnaire employé dans les deux cas est basé sur les publications liées au domaine de la qualité et recoupe les facteurs qui figurent dans le modèle de Saraph et coll. (1989). Son étude tente donc d'établir une relation entre ce qu'il appelle des caractéristiques organisationnelles et trois types d'entreprises (A, AJ, J).

En comparant les différences significatives des réponses du sondage, d'un type d'entreprise à l'autre (analyses de variance à $p < 0,05$), avec les conclusions des dix études de cas, Ebrahimpour rejoint ainsi les facteurs de succès proposés par Saraph et coll., sauf en ce qui a trait au facteur design du produit ou du service. Il apporte cependant un nouvel élément, la culture organisationnelle, et fait de la planification de la qualité et de l'évaluation cohérente des performances deux facteurs distincts.

Garvin

Garvin fut l'un des premiers à réaliser une étude systématique des facteurs de succès des processus de gestion de la qualité. Le but de son travail fut de distinguer les facteurs déterminants de la qualité japonaise.

Pour ce faire, il effectua une étude comparée des pratiques de gestion de la qualité en fonction de la qualité du produit (taux de rejet avant, pendant et après production) dans des entreprises manufacturières japonaises et américaines de l'industrie de l'air climatisé. Seize des 18 entreprises sélectionnées participèrent à l'étude

dont neuf américaines et sept japonaises, de taille et chiffre d'affaires fort différents. Trois méthodes furent employées pour recueillir les données : un sondage par questionnaire chez les gestionnaires, des entrevues structurées ou non structurées auprès de ceux-ci et la consultation de documents requis, en plus de six visites.

L'auteur dénonce certaines recherches qui stipulent que les politiques envers les fournisseurs, la participation des travailleurs et la résolution instantanée des problèmes de qualité sont individuellement responsables du niveau japonais de qualité. Garvin conclut plutôt que la gestion japonaise de la qualité tire sa supériorité de l'ensemble des facteurs mutuellement renforçants, stipulés par le modèle d'analyse de la présente recherche. Cependant, outre les facteurs considérés par le présent modèle, Garvin ajoute les effets positifs des politiques et du soutien gouvernemental japonais envers la qualité. Au Japon, la qualité serait une affaire nationale largement et concrètement soutenue par l'État, phénomène absent aux États-Unis.

Bourque

En 1990, Bourque³² répète une étude de cas chez Bonem inc., une entreprise québécoise qui évolue dans le secteur de la spectroscopie, qui compte 117 employés et dont le chiffre d'affaires représentait dix millions de dollars en 1989. Par son étude, elle désire réévaluer de façon longitudinale les effets d'un programme de qualité totale mis en place en 1988.

Bourque se fixe trois buts : vérifier les effets du programme de qualité totale et tester leur stabilité temporelle, réévaluer le niveau de satisfaction des employés et recommander des améliorations potentielles.

Tel que le montre le tableau 3, l'étude de Bourque colle au modèle d'analyse proposé, en ce qu'elle dénonce, comme barrières au succès, les lacunes concernant les facteurs stipulés par ce dernier. Aucune mention n'est faite du département de la qualité ni des fournisseurs. Cette étude ajoute cependant que le manque de planification, l'insécurité d'emploi et le climat d'incertitude qui s'en dégage sont des facteurs

négatifs pour la survie du programme. Le sondage touchant la satisfaction des employés envers le programme dénonce un net recul comparativement aux données de 1988. Finalement, l'auteure conclut à un demi-succès du programme, tant en ce qui concerne les résultats qu'en ce qui a trait à la satisfaction des employés. Elle se pose également des questions sur sa longévité.

Hill

En 1989 et 1990, Hill effectue quatre études de cas en Angleterre auprès d'entreprises qui ont implanté la gestion intégrale de la qualité. Deux des entreprises œuvrent dans le secteur manufacturier de l'informatique de bureau; une est britannique et l'autre américaine. Une autre est la division américaine d'une manufacturière de processus d'automation industrielle installée en Angleterre et la dernière est une entreprise britannique de fabrication d'instruments de précision en ingénierie.

Son étude est exploratoire et vise à comprendre la façon dont les organisations réussissent à implanter la gestion intégrale de la qualité.

Hill procède par entrevues et discussions auprès des différents gestionnaires, représentants syndicaux et autres employés ainsi que par l'inspection de la documentation interne des quatre entreprises.

Comme on peut le voir au tableau 3, ses conclusions ne retiennent que quelques-uns des facteurs soutenus dans le modèle. Au-delà de ceux dont il fait part, l'auteur stipule que c'est surtout l'ajustement des structures organisationnelles, facteurs très faiblement noté par le modèle proposé, qui assure le succès de la gestion de la qualité. Ce serait d'ailleurs l'absence d'un tel ajustement qui a provoqué l'échec des expériences de qualité.

Au premier coup d'œil, malgré quelques objections, le tableau 3 semble soutenir adéquatement le modèle d'analyse retenu. Afin de le tester davantage, la prochaine section

s'attardera aux résultats d'études de cas d'entreprises.

Les facteurs de succès selon des cas d'entreprises

L'inclusion de données tirées de rapports purement qualitatifs ou d'entrevues informelles pourrait être jugée non à propos à l'intérieur d'un travail de cette nature. Par contre, outre le cas de l'entreprise australienne, qui occupe d'ailleurs le dernier rang au tableau 3, toutes les entreprises dont sont issues les informations ont gagné des prix prestigieux en regard de la gestion de la qualité ou, tout au moins, ont été mises en nomination à de tels concours. Aussi, la reconnaissance d'instances nationales et internationales à leur endroit semble favoriser la considération de leur démarche dans le cadre de ce document.

Wallace Co. (Galagan³³)

Wallace Co., une entreprise de taille moyenne située au Texas et œuvrant dans le secteur de la tuyauterie, a remporté, en 1991, le Malcolm Baldrige National Quality Award aux États-Unis pour sa performance en ce qui concerne la gestion de sa qualité. Puisque ce prix est plus que prestigieux et qu'il est convoité par les entreprises américaines, Wallace représente probablement un cas exemplaire de la gestion efficace de la qualité.

Les résultats présentés au tableau 3 proviennent d'un article qualitatif. On y fait part de plusieurs facteurs critiques dont certains recourent ceux du modèle. Cependant, d'autres facteurs n'apparaissant pas dans le modèle d'analyse sont énoncés dans l'article en question, soit la qualité et la présence du consultant externe et l'ajustement des structures et des systèmes sans qu'on en précise toutefois la nature.

Conference Board du Canada (Farquhar et Johnston³⁴)

En 1990, le Conference Board du Canada publiait les résultats d'une recherche effectuée auprès d'entreprises canadiennes ayant réussi ou tenté des expériences de gestion par la qualité totale.

Les conclusions des chercheurs sont basées sur deux méthodes complémentaires. Des entrevues formelles et informelles ont été réalisées auprès de 200 personnes (cadres, non-cadres, fournisseurs, clients) dans six entreprises gagnantes, en 1989, du Canada Award for Business Excellence, dans la catégorie qualité. Ce prix est décerné par le ministère canadien de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie. De plus, on a effectué un sondage auprès des gestionnaires de plus de 140 entreprises canadiennes reconnues dans le domaine de la qualité. Les résultats de 68 d'entre elles ont été compilés.

Le tableau 3 montre la position du Conference Board d'après les résultats de leur recherche. Outre les facteurs du modèle, l'ajustement des structures de l'entreprise ressort comme étant un élément primordial pour la réussite de la gestion de la qualité totale.

Conference Board des États-Unis (Caropreso³⁵)

En 1989, le Conference Board des États-Unis tenait une conférence sur la qualité. L'organisme a publié subséquemment un compte rendu des différentes allocutions prononcées par les hauts dirigeants d'entreprises prestigieuses dans le secteur de la qualité. Pour les fins du présent travail, quatre de celles-ci ont été considérées, soit Ford Motor Cie, Corning Incorporated, Weyerhaeuser Paper Co. Et Xerox US, toutes finalistes ou ayant reçu un prix Malcolm Baldrige entre 1989 et 1991.

Les gestionnaires de ces quatre organisations semblent répondre à plusieurs des facteurs avancés par le modèle. À la lecture de leurs allocutions, deux points ressortent comme n'ayant pas ou ayant été faiblement signalés, soit la culture organisationnelle et l'ajustement des structures et des systèmes.

Xerox Canada (Farquhar³⁶)

En 1989, Xerox Canada recevait le premier prix (médaille d'or) au concours national canadien cité précédemment. Il apparaît par conséquent intéressant de connaître les raisons ou les facteurs qui ont favorisé la réussite de son

processus de gestion par la qualité, mis en place à l'aube des années 1980.

Les résultats présentés au tableau 3 sont issus de la lecture d'une entrevue réalisée en 1991 avec le président et chef de la direction de l'entreprise au Canada.

Il ressort de cet article que plusieurs des facteurs présents dans le modèle de Saraph et coll. Ont été, et sont encore, de véritables impératifs à la gestion de la qualité chez Xerox Canada. Cependant, un changement de culture organisationnelle ainsi qu'un ajustement des structures et de la pyramide hiérarchique ont été nécessaires pour réussir ce virage.

Florida Power and Light Corporation (Gabor³⁷)

Connaissant l'excellence, le sérieux et la persévérance dont doit faire preuve une entreprise pour recevoir le prestigieux Prix Deming, il est apparu essentiel de comprendre ce qui a fait le succès de F.P.L. Co. En effet, en 1989, elle devenait la première entreprise américaine à remporter le prix japonais tant convoité.

Entreprise de service dans le secteur de l'électricité, sa démarche est rapportée par une journaliste à partir de documentation interne et d'entrevues réalisées entre 1989 et 1990 avec des gestionnaires de l'organisation.

L'auteure fait part de facteurs de succès dont plusieurs apparaissent dans le modèle; elle en ajoute cependant deux autres, soit la sécurité d'emploi et le passage progressif à l'action par projets pilotes.

Compagnie australienne (De Cieri et coll.³⁸)

On a finalement retenu le cas de l'implantation dite positive de gestion intégrale de la qualité dans un département de production d'une grande entreprise manufacturière australienne. Sans spécifier la méthodologie de leur étude, les auteurs décrivent la démarche empruntée par l'organisation et font ressortir les difficultés

rencontrées afin d'établir les facteurs pertinents de son succès.

Encore une fois, plusieurs facteurs qui y sont soulignés collent au modèle proposé. On y retrouve toutefois en plus l'adaptation de l'approche dans l'entreprise et le passage à l'action par l'entremise de projets pilotes.

Les onze cas de gestion de la qualité colligés au tableau 3 ne représentent évidemment que quelques exemples dans le domaine. Néanmoins, ils sont apparus suffisamment reconnus et sérieux pour tester le modèle d'analyse choisi. Dans la prochaine annexe, on tentera d'identifier les principaux facteurs issus de la théorie, de l'expérience empirique et de rapports qualitatifs.

Annexe 4

Analyse et interprétation

Il importe de tenter une analyse et une interprétation du tableau 3 afin, d'une part, d'identifier, à partir des expériences répertoriées, les facteurs critiques de la gestion de la qualité totale mais, d'autre part, de vérifier le degré de concordance entre la théorie exposée dans la partie théorique de ce travail et la pratique qu'énoncent les études précédemment décrites.

Un retour au tableau 3 permet de formuler les constatations suivantes.

Les facteurs retenus

Six facteurs du modèle de Saraph et coll. semblent, d'après ce tableau, faire passablement consensus chez les répondants :

- le support de la direction;
- la présence et la compréhension des politiques de qualité;

- la formation;
- la participation et la reconnaissance des employés;
- la présence de mesures et la circulation d'information;
- la gestion du processus et des procédures de production.

Or, comme l'indique le tableau 4, il est intéressant de remarquer que cinq d'entre eux recevaient de hauts niveaux de fidélité (0,83 à 0,94) dans le modèle de Saraph et coll. De plus, ils figuraient parmi les principaux facteurs de réussite, tels que soutenus préalablement en théorie (tableau 1), à l'exception de la gestion du processus et des procédures de production. En effet, ce dernier élément apparaît très important dans le tableau 3, bien qu'il n'ait pas été répertorié dans la section théorique (tableau 1) de cette recherche et qu'il ne totalise qu'un faible 0,76 de fidélité dans le modèle d'analyse.

Tableau 4 – Facteurs retenus par les études

FACTEURS RETENUS PAR LES ÉTUDES	FIDÉLITÉ DU FACTEUR SELON LE MODÈLE	FACTEURS RETENUS EN THÉORIE (VOIR LE TABLEAU 1)
Support de la direction	0,94	1- engagement et participation de la direction 3- planification, vision à long terme, temps et patience
Politiques qualité	0,94	4- vision partagée et conviction de tous
Formation	0,87	2- formation de tout le personnel
Mesures et information	0,88	6- mesures de qualité 7- communication et information
Participation des travailleurs et reconnaissance	0,85	4- ajustement des structures et des systèmes 5- récompenses et reconnaissance 10- décloisonnement organisationnel
Gestion du processus et des procédures de production	0,76	

Les facteurs « moins retenus »

Toujours d'après le tableau 3, trois facteurs semblent moins attirer l'attention en pratique. Il s'agit de :

- l'engagement des fournisseurs;
- le design du produit; et surtout
- le rôle du département de qualité.

Or, selon le tableau 5, le facteur engagement des fournisseurs est passablement signalé en théorie et figure solidement selon le modèle d'analyse (0,81). Quant au facteur département de qualité, fortement soutenu (0,83) par Saraph et coll., il reçoit un support plus que mitigé dans les études répertoriées au tableau 3; on peut également signaler son absence en théorie (tableau 1).

Tableau 5 – Facteurs « moins retenus » par les études

FACTEURS « MOINS RETENUS » PAR LES ÉTUDES	FIDÉLITÉ DU FACTEUR SELON LE MODÈLE	FACTEURS RETENUS EN THÉORIE (VOIR LE TABLEAU 1)
Engagement des fournisseurs	0,81	14- Engagement des fournisseurs
Département de qualité	0,83	
Design du produit	0,71	

Il faut toutefois rappeler que le modèle d'analyse a été validé dans une forte proportion par des gestionnaires contrôlant la qualité, ce qui a pu promouvoir le rôle du département qualité au titre de facteur critique. Or, en pratique, bien que les répondants dans les études soient des gestionnaires pour la plupart, ces derniers sont rarement responsables du département qualité, ce qui explique probablement l'importance moindre qu'ils accordent à ce facteur.

D'autre part, la méthode de l'analyse du contenu utilisée lors de la lecture des études peut avoir une influence sur le facteur engagement des fournisseurs qui pourrait ainsi ne pas recevoir l'appui escompté en pratique. De cette façon, même s'ils sont loin d'y être opposés, les interlocuteurs colligés ont peut-être tout simplement omis de le signaler. Finalement, l'élément design du produit s'en tire assez bien au tableau 3, malgré sa fidélité-limite (0,71), telle que proposée dans le modèle.

Quoiqu'il en soit, au-delà des résultats concernant les facteurs du modèle d'analyse

choisi, le tableau 3 apporte une confirmation supplémentaire au domaine de la gestion de la qualité.

Les facteurs à ajouter au modèle d'analyse

Les rapports pratiques résumés au tableau 3 ont permis de proposer l'ajout de certains facteurs dont la majorité avaient été révélés dans la partie théorique précédente (tableau 1). On y retrouve :

- la planification, phase essentielle d'une démarche structurée;
- l'ajustement des structures et des systèmes;
- l'adaptation de l'approche;
- les projets pilotes;
- les consultants;
- la sécurité d'emploi;
- l'évaluation des performances (ajustement des pratiques de gestion des ressources humaines)

La liste théorique des facteurs de succès (tableau 1) aurait pu s'allonger davantage en première

partie du travail. Cependant, au risque qu'elle soit limitative, il est apparu nécessaire de n'inclure à cette liste que les éléments atteignant une certaine fréquence d'apparition. Aussi, les deux facteurs qui apparaissaient pour la première fois à la dernière colonne du tableau 3, c'est-à-dire la culture organisationnelle et les politiques gouvernementales, ne sont pas étrangers aux publications traitant de la gestion intégrale de la qualité.

Wilkinson et coll. soutiennent en effet que les politiques gouvernementales et les normes internationales de qualité feront de plus en plus figure d'incitatifs au chapitre de l'amélioration de la qualité.

D'une part, Crosby, Juran, Berry et Olian et Rynes suggèrent fortement que la gestion de la qualité impose une transformation de la culture

organisationnelle et que c'est cette même culture qui, par son support, agit à titre de facteur critique à la survie du processus.

La divulgation de ces deux facteurs au tableau 3 ne surprend donc pas; leur fréquence d'apparition seule les aura empêché de paraître en première partie du travail (tableau 1).

D'autre part, il est intéressant de remarquer l'absence totale du signalement du facteur participation syndicale au processus dans la documentation pratique (tableau 3) et dans le modèle d'analyse. Sans doute le faible degré de syndicalisation des entreprises répertoriées explique-t-il une bonne partie du phénomène. Mais encore, le rang dudit facteur dans la section théorique (tableau 1) porte à réflexion.

Tableau 6 – Facteur à ajouter au modèle d'analyse

FACTEURS À AJOUTER AU MODÈLE (VOIR LA DERNIÈRE COLONNE DU TABLEAU SYNTHÈSE)	FACTEURS THÉORIQUES (VOIR LE TABLEAU 1)
Planification	8- démarche méthodique 17- planification du processus
Ajustement des structures et des systèmes	11- ajustement des structures et des systèmes
Adaptation de l'approche	18- adapter l'approche
Projets pilotes	13- procéder par projets pilotes
Consultants	20- présence de consultants
Sécurité d'emploi	12- alignement des pratiques de gestion des ressources humaines

Globalement, l'analyse et l'interprétation du tableau 3 révèle que :

- il existe effectivement un ensemble de facteurs assurant la réussite de la gestion intégrale de la qualité, tel que proposé par les auteurs vus en première partie (tableau 1) et les concepteurs du modèle d'analyse;

- outre le facteur département de qualité qui obtient sept réponses négatives (non) sur onze cas, tous les autres facteurs proposés par le modèle d'analyse atteignent un résultat relativement positif pour l'exercice de concordance entre le modèle et les études ou rapports d'expériences de gestion intégrale de la qualité. Cependant, certains font plus l'unanimité que d'autres.

-
- enfin, une bonne proportion des gestionnaires qui répondent aux études perçoivent que les facteurs nécessaires à la gestion intégrale de la qualité sont effectivement ceux proposés par le modèle de Saraph et coll.

Il apparaît donc, d'après le tableau 3, que le succès de l'implantation et la survie d'un processus de gestion intégrale de la qualité passent par un ensemble de facteurs essentiels.

La plupart des gestionnaires s'entendent d'ailleurs sur la majorité de ces facteurs.

Ainsi, le mouvement de la qualité totale aurait franchi le cap unidimensionnel des simples cercles de qualité et la synergie d'un ensemble de facteurs serait aujourd'hui perçue comme primordiale à ce mode de gestion.

Ainsi, le mouvement de la qualité totale aurait franchi le cap unidimensionnel des simples cercles de qualité et la synergie d'un ensemble de facteurs serait aujourd'hui perçue comme primordiale à ce mode de gestion.

Les limites de la recherche

Les conclusions tirées précédemment doivent néanmoins être nuancées, et ceci pour trois principales raisons. La première touche évidemment aux limites des études répertoriées, la deuxième, déjà reconnue, est la méthode d'analyse du contenu des lectures qui a été utilisée, et finalement la troisième concerne les limites du modèle lui-même.

1. Les limites des études

Quatre limites majeures frappent les études empiriques et les rapports de nature plus qualitative. Elles concernent :

- l'échantillon utilisé;
- la nature des répondants;
- les renseignements méthodologiques;
- les indicateurs du succès de la démarche de gestion intégrale de la qualité.

Selon toute évidence, l'échantillonnage de certaines études pose problème, ceci en raison de :

- a) la taille fort différente des entreprises répertoriées. Ce phénomène peut avoir un effet non négligeable sur la nature et l'efficacité de la démarche de gestion de la qualité.
- b) la surreprésentation de certains secteurs d'activité. En effet, la majorité des résultats figurant au tableau 3, sauf dans le cas de Xérox Canada et de Florida Power and Light Co., proviennent d'entreprises manufacturières. Pire encore, certaines études présentent les résultats d'échantillons concentrés à 70 % dans des secteurs manufacturiers très spécifiques. Toute généralisation des résultats pourrait aussi être fort contestée.

De plus, la nature des répondants affecte la qualité des études à deux égards. Premièrement, ainsi qu'il est signalé précédemment, les résultats du tableau 3 sont issus des réponses des gestionnaires d'entreprise, sauf dans le cas des études de Hourque, Hill et du Conference Board du Canada. Elles représentent uniquement leur perception des choses. Or, une perception demeure ce qu'elle est. Deuxièmement, dans certains cas (Motwani; Conference Board des États-Unis (Caropreso); Wallace Co. (Galagan); Xérox Canada (Farquhar); F.P.L. Co. (Gabor), les conclusions sont tirées des perceptions d'un seul gestionnaire par organisation. La prudence s'impose encore ici quant à la généralisation. Les études présentent également quelques lacunes méthodologiques. Tout d'abord, parmi les cinq premières études apparaissant au tableau 3, deux se distinguent par l'absence pure et simple de détails méthodologiques importants : statistiques utilisées, prise de l'échantillon, degré de validité, etc.) (Hill; Garvin). De plus, il va de soi que la majorité des rapports qualitatifs ne contiennent aucun détail méthodologique, sauf celui présenté par le Conférence Board du Canada. La valeur des informations qui y sont dévoilées tient davantage à la longévité des expériences et à la reconnaissance qu'on leur a publiquement accordée.

Finalement, les indicateurs servant à mesurer le succès de la démarche de gestion de la qualité font défaut. En effet, ils sont tantôt trop étroits, ne touchant que la qualité du produit (taux de rejets, nombre de défauts, de retours, etc.) ou bien trop larges, non quantifiés ou non vérifiables, comme c'est le cas à différents degrés dans toutes les autres études.

Or, la théorie de la gestion de la qualité totale va au-delà de la qualité du produit. Par contre, l'absence de mesures ou de vérification des autres indicateurs d'amélioration de la qualité fournis par les études nous appelle à un questionnement et nous invite à poursuivre la recherche dans ce domaine.

2. La limite de la méthode d'analyse utilisée

Comme on l'a signalé précédemment, la fréquence d'apparition d'un facteur explique une réponse positive à son égard (tableau 1). Par conséquent, il faut garder à l'esprit que l'évidence du facteur, aussi bien que son importance, peut être à l'origine de son acceptation. De plus, il faut rappeler qu'une liste de publications plus exhaustive aurait pu conduire à des résultats semblables, ou même fort différents.

3. Les limites du modèle

Les limites du modèle d'analyse choisi pour faire l'exercice de concordance résumé au tableau 3 sont de deux ordres. Elles touchent la conception du modèle et son étendue.

a) La conception

Les limites concernant la conception du modèle sont la composition déficiente de deux des facteurs et la nature des répondants qui ont mesuré sa fidélité.

Ainsi que nous l'avons signalé dans la section analyse et interprétation des résultats, deux facteurs qui présentaient des coefficients de fidélité faible (processus de production (0,76) et design du produit (0,71)) ont effectivement posé un problème lors de l'exercice de concordance entre les études pratiques et le modèle. Saraph et coll. avaient d'ailleurs avoué qu'une recom-

position des facteurs pouvait être souhaitable. L'exercice effectué ici en atteste la nécessité.

Quant à la nature des répondants, on se souviendra que le modèle de Saraph et coll. a été en bonne partie conçu par des gestionnaires, puisqu'eux seuls ont contribué à mesurer sa fidélité. Ce modèle sert en fait à évaluer leur perception à l'égard de certains facteurs critiques de la gestion de la qualité. Or, le désaccord face au facteur support de la gestion dans la recherche de Motwani montre bien la lacune du modèle à cet égard. De l'aveu même du chercheur, un « non » signifie sans doute plus le non-engagement de la part des gestionnaires dans le domaine de la qualité que l'importance du facteur comme tel dans le processus.

b) L'étendue

L'exercice de concordance résumé au tableau 3 met en lumière la nature incomplète de l'instrument en question. En effet, dans la dernière colonne, on propose certains facteurs déjà rapportés dans la partie théorique. Ces facteurs doivent apparemment être ajoutés au modèle afin de le rendre plus conforme à la réalité.

Or, la constatation de l'étroitesse de l'instrument choisi ne fait que confirmer le besoin d'études plus larges concernant le processus de gestion intégrale de la qualité, tel que le stipulait Garvin en 1984.

Critiquant leur modèle, Saraph et coll. suggéraient d'ailleurs que leur travail aurait pour effet de stimuler d'autres chercheurs à tenter de comprendre la pratique de la gestion de la qualité, à bâtir des théories et à peaufiner des modèles mettant en relation les facteurs critiques de celui-ci et la performance-qualité d'une organisation et de son environnement.

Les différentes limites énoncées, tant en ce qui concerne les études répertoriées qu'en ce qui a trait à la méthode et au modèle d'analyse, ternissent sensiblement les résultats obtenus dans le tableau 3 et l'interprétation positive qu'on pouvait en faire.

Il faut cependant rappeler que, comme le proposait cette étude, l'exercice de concordance entre la théorie et la réalité présentée au tableau 3 a permis, malgré ses limites, de conclure que plusieurs facteurs semblent irrévocablement nécessaires au succès d'un processus de gestion intégrale de la qualité, et qu'au moins les gestionnaires s'entendent sur plusieurs d'entre eux.

Une étude qui aurait comme objectif de reconsidérer et d'opérationnaliser les facteurs du modèle choisi, ainsi que ceux qui s'y ajoutent après la réalisation du présent exercice, et selon la théorie, pourrait sans doute apporter une lumière supplémentaire, encore requise aujourd'hui, dans la problématique des facteurs de succès de la gestion intégrale de la qualité.

Des recherches visant à quantifier plus que la seule qualité du produit, à titre d'indicateur de performance de la gestion de la qualité, fourniraient un éclairage requis dans les publications sur ce sujet. Bien que par ce travail on ait tenté de franchir un petit pas, la route qui reste à parcourir dans l'étude de la gestion intégrale de la qualité demeure quand même longue.

Notes et références

- ¹GARVIN, D. A. (1984), « Japanese Quality Management », *The Columbia Journal of World Business*, vol. 19, n° 3, p. 3-12.
- WILKINSON A., P. ALLEN et E. SNAPE (1991), « TQM and the Management of Labour », *Employee Relations*, vol. 13, n° 1, p. 24-31.
- DREYFUSS, J. (1988), « Victories in the Quality Crusade », *Fortune*, 10 octobre, p. 80-88.
- ²LAPIERRE, G. (1990), « La gestion par la qualité totale : le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais, p. 745-759.
- ³CROSBY, P. B. (1984), *La qualité c'est gratuit*, Paris: Economica, 313 p.
- CROSBY, P. B. (1986), *La qualité sans larmes*, Paris: Economica, 241 p.
- KÉLADA, J. (1990), *Pour une qualité totale*, Montréal: Éditions Quafec, 298 p.
- KÉLADA, J. (1991), « Qualité totale et gestion par extraversion », *Gestion*, février, p. 42-49.

- KÉLADA, J. (1991), *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Québec : Éditions Quafec, 386p.
- OAKLAND, J. S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd, 316 p.
- BERNILLON, A. et O. CÉRUTTI (1988), *Implanter et gérer la qualité totale*, Paris: Les Éditions d'Organisation, 213 p.
- JURAN, J. M. (1989), *Planifier la qualité*, Paris: Afnor, 314p.
- OLIAN, J. D. et S.L. RYNES (1991), « Making Total Quality Work : Aligning Organizational Processes, Performance Measures and Stakeholders », *Human Resource Management*, automne, vol. 30, n° 3, p. 303-333.
- ⁴En anglais ce concept est présenté sous le vocable « Total Quality Management ».
- ⁵HILL, S. (1991), « Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 4, p. 541-568.
- ⁶ALY, N. A., V. J. MAYTUBBY et A. K. ELSHENNAWY (1990), « Total Quality Management : an approach and a case study », *Computers industrial engineering*, vol. 19, n° 1-4, p. 111-116.
- ⁷DEMING, W.E. (1988), *Qualité, la révolution du management*, Economics.
- ⁸LAPIERRE, G. (1990), *op. cit.*, note 2, p. 750.
- ⁹KÉLADA, J. (1991), *op. cit.*, note 3, p. 31.
- ¹⁰DUNCAN, J. W. et J.G. VANMATRE (1990), « The Gospel According to Deming : Is it Really New? », *Business Horizons*, juillet-août, p. 3-9.
- ¹¹ARCHIER, G., O. ELISSAT et A. SELTON (1986), *Mobiliser pour réussir*, Paris : Éditions du Seuil, 247 p.
- TÉBOUL, J. (1990), *La dynamique qualité*, Paris: Les Éditions d'Organisation, 321 p.
- ¹²ISHIKAWA, K. (1981), *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, Paris : Afnor Gestion, 195 p.
- ¹³BERRY, T. H. (1990), *Managing the total quality transformation*, McGraw-Hill, 223 p.
- ¹⁴YORKS, L. (1989), « Organizational Transformation in Total System Quality », dans *Strategic Linkages in the Total Quality Management Process*, Center for Business and Economic Research College of Business Administration, The University of Tennessee, Knoxville, p. 51-56.
- ¹⁵OAKLAND, J.S. (1989), *op. cit.*, note 3, p. 281.
- ¹⁶PÉRIGORD, M. (1987), *Réussir la qualité totale*, Paris : Les Éditions d'Organisation, Collection Management 2000, 254p.
- ¹⁷JOHNSON, J. G. (1991), « The Culture Clock: TQM and Doing the Right Thing at the Right Time »,

Journal of Quality and Participation, vol. 14, n° 6, p. 10-14.

¹⁸RYNE, J.A. (1991), « High Priests and Hucksters », *Business Week*, 25 octobre, p. 52-57.

¹⁹DOUCHY, J.-M. (1986), *Vers le Zéro défaut dans l'entreprise*, Paris: Dunod, 121 p.

²⁰ATKINSON, P.E. (1990), *Creating Culture Change: the Key to Successful Total Quality Management*, Bedford, Royaume-Uni : IFS Ltd, p. 225.

²¹HALL, R. (1989), *L'excellence industrielle*, Paris : Inter Éditions, 353 p.

²²KÉLADA, J. (1990), *op. cit.*, note 3, p. 224.

²³GAGNÉ, P. et M. LEFEBVRE (1992), « La Qualité Totale, moins de 450 jours pour agir », *Avenir*, Cahier spécial : la qualité totale, vol. 6, n° 3-4.

²⁴KOLLER, A. M. jr.(1991), « TQM, Understanding the Basics

of « Total Quality Management », *Manage*, vol. 42, n° 4, p. 15, 27-28.

²⁵BERRY, T.H. (1990), *op. cit.* note 13, p. 122.

²⁶MURPHY, P.F. (1991), « Six Steps to Quality Improvement », *Journal of Quality and Participation*, vol. 14, n° 6, p. 24-26.

²⁷BERRY, T.H. (1990), *op. cit.*, note 13, p. 149.

²⁸GUILLOT, M. et coll. (1992), *Évaluation du degré d'implantation de la qualité dans les PME manufacturières québécoises, Sommaire de l'étude partielle portant sur les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches*, Gestion et Ingénierie de la Qualité, Division du Groupe de recherche pour l'avancement de la Productique, Université Laval, 13 p.

²⁹SARAPH, J. V., G. BENSON et R. G. SHROEDER (1989), « An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management », *Decision Sciences*, vol. 20, p. 810-829.

³⁰MOTWANI, J. G. (1990), *Quality Assurance Practices by Indian Manufacturing Organizations : a Conceptual Framework and an Empirical Investigation*, thèse de doctorat, University of North Texas, 140 p.

³¹EBRAHIMPOUR, M. (1986), *An Empirical Study of the Implementation of the Japanese Approach to Quality Management and its Impact on Product Quality in U.S. Manufacturing*, thèse de doctorat, University of Nebraska, 262 p.

³²BOURQUE, P. (1991), *L'impact d'un programme de qualité totale : un an plus tard*, essai de maîtrise, Université Laval, 192p.

³³GALAGAN, P.A. (1991), « How Wallace Changed its Mind », *Training and Development*, juin, p. 23-28.

³⁴FARQUHAR.C.R. et C.G. JOHNSTON (1990), *Total Quality Management: A Competitive Imperative*, Conference Board of Canada, 63 p.

³⁵CAROPRESO, F. (1990), *Making Total Quality Happen: A report from the Conference Board*, New York, 90 p.

³⁶FARQUHAR, C.R.(1991), « A Vision for Quality », *Canadian Business Review*, p. 7-15.

³⁷GABOR, A. (1990), *The Man Who Discovered Quality: How W. Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America; the Stories of Ford, Xerox and GM*, New York :Times Books, 336 p.

³⁸De CIERI H. et coll. (1991), « Implementation of TQM in an Australian Manufacturing Company », *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 8, n° 5, p. 55-65.

Bibliographie

ALY, N. A., V. J. MAYTUBBY et A. K. ELSHENNAWY (1990), « Total Quality Management : an approach and a case study », *Computers industrial engineering*, vol. 19, n° 1-4, p. 111-116.

ARCHIER, G., O. ELISSAT et A. SELTON (1986), *Mobiliser pour réussir*, Paris : Éditions du Seuil, 247 p.

ATKINSON, P.E. (1990), *Creating Culture Change: the Key to Successful Total Quality Management*, Bedford, Royaume- Uni : IFS Ltd, 267 p.

BERNILLON, A. et O. CÉRUTTI (1988), *Implanter et gérer la qualité totale*, Paris: Les Éditions d'Organisation, 213 p.

BERRY, T. H. (1990), *Managing the total quality transformation*, McGraw-Hill, 223 p.

BOURQUE, P. (1991), *L'impact d'un programme de qualité totale : un an plus tard*, essai de maîtrise, Université Laval, 192 p.

CAROPRESO, F. (1990), *Making Total Quality Happen: A report from the Conference Board*, New York, 90 p.

CROSBY, P. B. (1984), *La qualité c'est gratuit*, Paris: Economica, 313 p.

CROSBY, P. B. (1986), *La qualité sans larmes*, Paris: Economica, 241 p.

De CIERI H. et coll. (1991), « Implementation of TQM in an Australian Manufacturing Company », *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 8, n° 5, p. 55-65.

- DEMING, W.E. (1988), *Qualité, la révolution du management*, Economics.
- DOUCHY, J.-M. (1986), *Vers le Zéro défaut dans l'entreprise*, Paris: Dunod, 121 p.
- DREYFUSS, J. (1988), « Victories in the Quality Crusade », *Fortune*, 10 octobre, p. 80-88.
- DUNCAN, J. W. et J. G. VAN MATRE (1990), « The Gospel According to Deming: Is it Really New? », *Business Horizons*, juillet-août, p. 3-9.
- EBRAHIMPOUR, M. (1986), *An Empirical Study of the Implementation of the Japanese Approach to Quality Management and its Impact on Product Quality in U.S. Manufacturing*, thèse de doctorat, University of Nebraska, 262p.
- FARQUHAR, C.R. et C.G. JOHNSTON (1990), *Total Quality Management: A Competitive Imperative*, Conference Board of Canada, 63 p.
- FARQUHAR, C.R. (1991), « A Vision for Quality », *Canadian Business Review*, p. 7-15.
- GABOR, A. (1990), *The Man Who Discovered Quality: How W. Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America; the Stories of Ford, Xerox and GM*, New York : Times Books, 336 p.
- GAGNÉ, P. et M. LEFEBVRE (1992), « La Qualité Totale, moins de 450 jours pour agir », *Avenir*, Cahier spécial : la qualité totale, vol. 6, n° 3-4.
- GALAGAN, P.A. (1991), « How Wallace Changed its Mind », *Training and Development*, juin, p. 23-28.
- GARVIN, D. A. (1984), « Japanese Quality Management », *The Columbia Journal of World Business*, vol. 19, n° 3, p. 3-12.
- GUILLOT, M. et coll. (1992), Évaluation du degré d'implantation de la qualité dans les PME manufacturières québécoises, Sommaire de l'étude partielle portant sur les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, Gestion et Ingénierie de la Qualité, Division du Groupe de recherche pour l'avancement de la Productique, Université Laval, 13 p.
- HALL, R. (1989), *L'excellence industrielle*, Paris : Inter Éditions, 353 p.
- HARRINGTON, J. H. (1991), *Objectif Qualité Totale, un processus d'amélioration continue*, Montréal, Publications Transcontinental inc., 320 p.
- HILL, S. (1991), « Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 4, p. 541-568.
- INSTITUT HUDSON CANADA et TOWERS PERRIN (1991), Vers l'an 2000, *Priorités et stratégies des ressources humaines : les gestionnaires canadiens sont-ils prêts?*, juin, 25 p.
- ISHIKAWA, K. (1981), *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, Paris : Afnor Gestion, 195 p.
- JABLONSKI, J. R. (1991), *Implementing Total Quality Management, an Overview*, San Diego, Pfeiffer et Company, 144 p.
- JOHNSON, J. G. (1991), « The Culture Clock: TQM and Doing the Right Thing at the Right Time », *Journal of Quality and Participation*, vol. 14, n° 6, p. 10-14.
- JURAN, J. M. (1989), *Planifier la qualité*, Paris: Afnor, 314 p.
- KÉLADA, J. (1990), *Pour une qualité totale*, Montréal: Éditions Quafec, 298 p.
- KÉLADA, J. (1991), « Qualité totale et gestion par extraversion », *Gestion*, février, p. 42-49.
- KÉLADA, J. (1991), *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Québec : Éditions Quafec, 386 p.
- KOLLER, A. M. jr. (1991), « TQM, Understanding the Basics of « Total Quality Management », *Manage*, vol. 42, no 4, p. 15, 27-28.
- LAPIERRE, G. (1990), « La gestion par la qualité totale : le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais, p. 745-759.
- MOTWANI, J. G. (1990), *Quality Assurance Practices by Indian Manufacturing Organizations : a Conceptual Framework and an Empirical Investigation*, thèse de doctorat, University of North Texas, 140 p.
- MURPHY, P. F. (1991), « Six Steps to Quality Improvement », *Journal of Quality and Participation*, vol. 14, n° 6, p. 24-26.
- OAKLAND, J. S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd, 316 p.

OLIAN, J. D. et S. L. RYNES, (1991), « Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures and Stakeholders », *Human Resource Management*, automne, vol. 30, n° 3, p. 303-333.

PÉRIGORD, M. (1987), *Réussir la qualité totale*, Paris : Les Éditions d'Organisation, Collection Management 2000, 254 p.

RYNE, J.A. (1991), « High Priests and Hucksters », *Business Week*, 25 octobre, p. 52-57.

SARAPH, J. V., G. BENSON et R. G. SHROEDER (1989), « An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management », *Decision Sciences*, vol. 20, p. 810-829.

TÉBOUL, J. (1990), *La dynamique qualité*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 321 p.

WILKINSON A., P.ALLEN et E. SNAPE (1991), « TQM and the Management of Labour », *Employee Relations*, vol. 13, n° 1, p. 24-31.

YORKS, L. (1989), « Organizational Transformation in Total System Quality », dans *Strategie Linkages in the Total Quality Management Process*, Center for Business and Economic Research College of Business Administration, The University of Tennessee, Knoxville, p. 51-56.

Les facteurs de réussite d'une innovation pilotée par un intrapreneur (Version originale parue dans le vol. 5 no. 2 (1996))

Michel Coupal

Le document qui suit porte sur la première étape du processus d'implantation de la fabrication de produits nouveaux, utilisant la technologie de la fibre optique à la division Toronto d'une multinationale canadienne importante, dans le secteur des télécommunications.

Nous avons mis l'accent sur la période initiale de l'implantation de l'innovation, c'est-à-dire celle du démarrage, en accordant, à ce stade-ci, peu d'importance aux nouveaux modes de gestion participative qui y ont été instaurés. Nous avons traité cette partie en proposant au lecteur les facteurs qui ont concouru au succès de l'implantation de l'innovation. Nous avons d'abord fait part de nos observations, pour ensuite en présenter la discussion.

Par la suite, nos conclusions ont permis de dégager les gestes qu'il importe à l'intrapreneur de poser pour s'assurer d'une mise en place efficace de son nouveau produit.

LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

L'entreprise à l'étude œuvre depuis plusieurs années dans un secteur où la technologie prend une importance considérable. Au début des années 90, l'industrie à l'intérieur de laquelle elle se situe est assujettie à de nouvelles règles. Un de ses principaux concurrents entreprend de se conformer immédiatement aux nouvelles normes; d'autres se mettent en branle pour développer des produits qui vont répondre aux nouvelles exigences. Il devient donc impératif pour l'entreprise étudiée d'innover encore plus que ses concurrents, si elle entend bonifier son avance concurrentielle. C'est à ce moment qu'un intrapreneur considère que le temps est venu de fabriquer un nouveau produit – encore au stade expérimental dans un laboratoire de recherche de cette multinationale. Ainsi s'amorce, au sein du

secteur de la fabrication de cette entreprise, le processus d'implantation de l'innovation. Son principal artisan s'embarque dans une odyssee dont nous proposons d'identifier les facteurs de réussite.

Il devient donc impératif pour l'entreprise étudiée d'innover encore plus que ses concurrents, si elle entend bonifier son avance concurrentielle.

Pour mieux identifier les facteurs de réussite, nous voulions connaître les circonstances qui ont mené au succès de l'implantation d'un nouveau processus de fabrication de produits, utilisant la technologie de la fibre optique, à la division Toronto de l'entreprise. Suite à cette étude exploratoire, on devrait être en mesure d'en isoler les facteurs de réussite, afin de faciliter l'actualisation d'autres projets innovateurs.

Nous avons abordé cette étude exploratoire, sur le terrain, à partir de dix-huit entrevues semi-structurées. C'est un des partenaires clés de l'intrapreneur qui a choisi les personnes destinées à notre échantillon.

L'analyse de ces entrevues, que nous examinerons ici, nous a permis d'identifier treize facteurs qui ont facilité le processus d'innovation amorcé par l'intrapreneur.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

L'urgence du changement

La première observation qui retient notre attention, c'est celle de la nécessité de réagir rapidement, pour la haute direction de l'entreprise, quand elle se rend compte qu'un changement des règles du jeu dans l'industrie risque de miner son avance concurrentielle.

La haute direction prend conscience que l'entreprise doit montrer des gains technologiques afin de mieux démarquer son avance concurrentielle. En d'autres mot, cela signifie innover du côté de certaines familles de produits.

La première observation qui retient notre attention, c'est celle de la nécessité de réagir rapidement, pour la haute direction de l'entreprise, quand elle se rend compte qu'un changement des règles du jeu dans l'industrie risque de miner son avance concurrentielle.

Comme on vient de le constater, l'urgence suggérée par l'événement déclencheur était capitale. Cela représentait une contrainte importante, mais qui pouvait se muter en opportunité. La situation commandait de réagir et c'est ce qui s'est effectivement produit.

Est-ce à dire que l'innovation ne peut être déclenchée que dans des circonstances aussi cruciales? Non. Quand l'urgence est moins apparente, l'intrapreneur devra lui-même rassembler l'information pour démontrer qu'il existe vraiment un problème à résoudre. Il lui faudra aussi se trouver des alliés, situés hors de son champ d'autorité immédiat, susceptibles de l'aider dans sa démarche. En effet, il est de la nature d'une innovation d'avoir des impacts ailleurs que dans le segment organisationnel de l'entrepreneur. Dans de telles circonstances, le cheminement de l'intrapreneur risque d'être tortueux, puisqu'il doit démontrer et prouver l'importance de canaliser des ressources pour son projet. Dans un tel cas, l'intrapreneur découvre ses alliés et les sensibilise à la nécessité d'enclencher un projet innovateur pour saisir une opportunité, ou contrer une menace.

On constate que l'on ne peut escamoter la première étape quand il s'agit d'innover. Il faut un ou des événements déclencheurs, une urgence d'agir. Il faut aussi l'appui des décideurs concernés par le projet. Toutefois, quand l'événement déclencheur est puissant et que les décideurs concernés sont convaincus de son importance capitale – ce qui semble avoir été le cas pour l'innovation optique –, l'intrapreneur n'a pas besoin de canaliser autant d'énergie pour démarrer le processus.

Un projet d'innovation peut aussi naître d'une urgence ressentie à l'interne. Il ne vient pas nécessairement d'un événement externe; il peut ne pas rejoindre les préoccupations immédiates de la haute direction, c'est-à-dire les préoccupations quant à son avance concurrentielle.

On constate que l'on ne peut escamoter la première étape quand il s'agit d'innover. Il faut un ou des événements déclencheurs, une urgence d'agir. Il faut aussi l'appui des décideurs concernés par le projet.

Il convient de rappeler, comme on vient de le mentionner, que ce projet ne sera pas toujours perçu clairement par les décideurs importants. Souvent, ce sera d'abord l'intrapreneur qui en détaillera toutes les implications. Il est permis de croire que moins la perception de la nécessité du changement sera vive, plus la résistance que rencontrera l'intrapreneur risque d'être musclée.

La disponibilité de ressources financières importantes

La haute direction rend disponible un bassin important de ressources financières afin de répondre aux impératifs économiques de ce projet.

L'importance des ressources accordées au projet et la facilité de les acquérir, sans qu'on scrute à la loupe leur utilisation, soulignent l'intérêt que lui présentent les décideurs de la haute direction. Ainsi, on peut penser que plus l'impact de l'innovation sera perçu comme majeur, moins les décideurs risquent d'agir de manière tatillonne pour y octroyer des fonds importants. Dans des circonstances adverses, l'intrapreneur risque de rencontrer plus d'obstacles pour acquérir les fonds nécessaires à son projet d'innovation.

On peut penser que plus l'impact de l'innovation sera perçu comme majeur, moins les décideurs risquent d'agir de manière tatillonne pour y octroyer des fonds importants.

La forte crédibilité de l'intrapreneur

Dans le cas qui nous intéresse, l'intrapreneur semblait posséder une crédibilité tous azimuts. Il était perçu comme tel par une bonne partie de ses subordonnés, de ses pairs et de ses supérieurs. Il s'était bâti une réputation de champion dans les différents segments de l'usine Toronto où il fait carrière.

Il est important de mentionner que nous avons conduit notre enquête, une fois que le démarrage du secteur de la fibre optique fut réussi. Nous avons consacré la plus grande partie de nos efforts d'entrevue auprès d'un groupe relativement restreint de personnes qui avaient travaillé, à un moment donné, au sein de cette unité organisationnelle. Le succès de l'opération a probablement intensifié l'aura de l'intrapreneur, ce qui a pu influencer favorablement les propos de nos informateurs privilégiés.

Si la bonne crédibilité de l'intrapreneur est si importante, on peut penser qu'il aurait été difficile pour l'entreprise d'en parachuter un qui vienne de l'extérieur de la division Toronto. La haute direction de l'entreprise aurait probablement pu le faire; elle aurait pu le catapulter à la direction générale de la division, mais il aurait fallu que l'intrapreneur mandate un champion, recruté à l'intérieur de la division, pour effectuer son travail. C'est donc dire qu'il semble difficile de parachuter un intrapreneur sans risquer de compromettre gravement l'opération d'innovation.

Mentionnons que le « sens du théâtre » du champion, qui sait conférer de la notoriété à ses bons coups, n'est probablement pas absent du portrait. Dans le cas qui nous intéresse, plusieurs réussites antérieures de l'intrapreneur nous semblent avoir moussé sa crédibilité. Il faut dire que ces coups d'éclat ne peuvent généralement être entrepris sciemment que par une personne prête à prendre des risques. En effet, un seul échec retentissant peut quelquefois détruire une bonne part d'une crédibilité gagnée en plusieurs années.

Mentionnons que le « sens du théâtre » du champion, qui sait conférer de la notoriété à ses bons coups, n'est probablement pas absent du portrait.

Il ne faut pas oublier que la fiabilité du champion peut aussi avoir des effets de dysfonctionnement. Elle peut provoquer l'envie et stimuler la résistance occulte d'autres cadres intéressés à obtenir justement l'attention dont l'intrapreneur fait l'objet.

Ajoutons qu'il n'est pas absolument nécessaire que le champion possède une crédibilité à toute épreuve. Mais, le cas échéant, il aura à la bâtir ou à trouver un promoteur, lui-même crédible, avant de pouvoir agir efficacement.

Les appuis politiques de l'intrapreneur

La crédibilité du champion, comme on peut s'en douter, lui sert à gagner des appuis politiques.

La grande entreprise propose un contexte d'entrepreneuriat qui se distingue de celui auquel fait face l'entrepreneur fondateur d'une petite entreprise. Elle renferme inexorablement les décideurs et les personnes d'influence avec lesquels l'intrapreneur devra composer; ce qui n'est pas le cas pour l'entrepreneur fondateur d'une PME. Ce dernier peut beaucoup plus choisir de se soustraire aux impératifs politiques des personnes et institutions indésirables dans le scénario qu'il articule. L'intrapreneur, de son côté, doit posséder des compétences distinctives pour créer, modifier, élargir ou rétrécir son réseau de partenaires au fur et à mesure des besoins changeants de l'actualisation de sa vision.

La centralité informelle du champion

La création et le développement initial du secteur de la fibre optique ont suscité l'attention de la haute direction, ce qui a affecté le partage de la centralité de plusieurs des pairs du champion. En effet, ce dernier ravissait l'attention des cadres importants de l'organisation.

La reconnaissance, par le champion, de la contribution des autres unités organisationnelles à la réussite de sa propre unité, risquait de réduire l'intensité de ces frictions, sinon de les éliminer.

La reconnaissance, par le champion, de la contribution des autres unités organisationnelles à la réussite de sa propre unité, risquait de réduire l'intensité de ces frictions, sinon de les

éliminer. L'intrapreneur a pris la peine de faire certaines mises au point en ce sens, mais peut-être pas suffisamment pour que les pairs concernés soient satisfaits de l'importance accordée à leur contribution (indirecte) à l'édification du secteur de la fibre optique.

La qualité des partenaires du champion

Le commentaire le plus fréquent que nous avons reçu lors de notre enquête précise que, pour rendre son projet à terme, l'intrapreneur a d'abord retenu les services d'ingénieurs d'expérience, choisis parmi les meilleures ressources humaines de la division. Ces derniers jouissaient déjà de la bonne crédibilité de leurs réalisations antérieures. De plus, ils possédaient les connaissances utiles au développement de la nouvelle famille de produits.

L'intrapreneur a aussi fait appel à de jeunes ingénieurs qui ne demandaient rien de mieux que de démontrer leur potentiel. Ses principaux critères de sélection nous semblent avoir été les suivants : autonomie, initiative et loyauté.

L'intrapreneur a aussi fait appel à de jeunes ingénieurs qui ne demandaient rien de mieux que de démontrer leur potentiel. Ses principaux critères de sélection nous semblent avoir été les suivants : autonomie, initiative et loyauté.

Le choix des techniciens pour aider les ingénieurs semble avoir suivi la même trajectoire. On sélectionnait les meilleurs. Ce choix a généralement été effectué par des ingénieurs partenaires clés du champion. Ce dernier faisait le suivi du recrutement et y accordait, souvent informellement, sa sanction. Les techniciens ont semblé avoir, entre autres, pour fonction de pallier la mince expérience usine que pouvaient avoir les plus jeunes.

Bien entendu, le choix parmi les meilleurs éléments des diverses unités de la division Toronto a engendré des effets qui n'ont pas toujours été jugés positifs. On peut même penser qu'ils ont suscité certaines rancunes chez les pairs de l'intrapreneur.

En effet, une telle façon de faire a eu probablement pour conséquence directe de handicaper le rendement, à un moment où l'unité organisationnelle était appelée à pallier le manque de rentabilité du nouveau secteur d'activité. Par surcroît, ce n'était pas eux qui récoltaient les bonnes grâces de la haute direction, suite à la progression du secteur de la fibre optique.

L'attention accordée par le champion à des caractéristiques, telles l'autonomie et l'initiative chez ses partenaires, nous semble aller de soi, particulièrement dans un contexte d'innovation. La recherche de la loyauté apparaît nécessaire dans des circonstances où les alliés de l'intrapreneur sont appelés à faire des actes de foi. En effet, elle joue un rôle particulièrement utile pendant les périodes troubles qui ne manquent pas, lors de l'implantation d'un projet innovateur. La difficulté à contourner, c'est qu'il ne faut pas que la loyauté mène au conformisme, comme c'est souvent le cas quand il s'agit de l'entrepreneur dans une PME. Ce dernier possède un pouvoir de vie ou de mort encore plus grand, compte tenu du fait qu'il est propriétaire fondateur et qu'il contrôle généralement toutes les facettes de l'organisation. Le risque nous apparaît moins grand dans le cas de l'intrapreneur œuvrant dans une grande entreprise.

Le fait que les partenaires du champion ont retenu, eux aussi, de recruter les meilleurs techniciens, et de les engager profondément dans la réalisation du projet, a sans doute contribué à la réussite de l'implantation.

Ces techniciens expérimentés et compétents ont vraisemblablement eu pour fonction d'arrimer les connaissances des jeunes ingénieurs aux exigences du travail quotidien des employés d'usine. Une telle façon de procéder nécessite que les jeunes ingénieurs soient sensibilisés à l'importance des techniciens et trouvent des façons conviviales de travailler ensemble. Cela présente des difficultés. En effet, le jeune ingénieur ne peut prendre tout le crédit qu'il aimerait retirer de la réussite, puisqu'il le partage avec le technicien. Ce dernier, d'ailleurs, témoigne de peu de sympathie, quand il se voit plus compétent que son coéquipier sur telle partie conjointe du travail.

L'enclavement de la nouvelle unité organisationnelle

La haute direction accorde implicitement au champion la permission de créer une enclave, au sein de laquelle il va situer son équipe. Cette façon de faire permet de lui conférer un fonctionnement unique, de la soustraire, du moins partiellement, aux exigences des autres sections de l'usine et d'implanter de nouveaux modes de gestion.

L'intrapreneur a rencontré des obstacles venant d'individus avec lesquels il a dû continuer à transiger à l'intérieur de la division à laquelle était rattachée l'enclave dont il est ici question. L'innovation qu'il préparait avait des impacts négatifs à court terme pour la gestion du territoire propre de ces derniers.

La raison d'être d'une enclave, c'est de limiter les obstructions à la mise sur pied d'une unité organisationnelle autonome. L'intrapreneur n'a pu les éviter toutes. En effet, la collaboration des autres directions de l'unité organisationnelle Toronto a fait problème à certains moments. Il est normal qu'il en soit ainsi. Il faut comprendre que le reste de l'organisation continue de fonctionner avec les systèmes formels qui ne sont pas nécessairement appropriés à des transactions avec la nouvelle unité organisationnelle. Les accommodements sont souvent faits de façon informelle.

L'efficacité des équipes constituées

Après avoir recruté ses alliés parmi les meilleurs éléments, le champion a formé des équipes possédant un certain degré de crédibilité (les seniors) et de dynamisme (les plus jeunes). Les directeurs de ces équipes semblent avoir réussi l'intégration que commandent ces deux groupes d'âge.

La composition d'équipes alliant crédibilité et dynamisme a constitué un point important dans la réussite du projet. De prime abord, la combinaison est très intéressante. Il faut cependant que les gens en présence soient capables de tolérer les différences. Ceux qui ont la crédibilité disposent, du moins pendant un bon moment, de plus de pouvoir. Ils peuvent plus

que d'autres imposer leurs vues. Ils sont aussi susceptibles de freiner les élans. Souvent il est de leur devoir d'agir de la sorte. Il faut pondérer, mettre de l'eau dans son vin; il faut donc rechercher des personnes qui possèdent cette capacité, en plus des autres qualités visées. Cela ne semble pas avoir fait particulièrement problème dans ce cas-ci, si l'on se fie à l'information recueillie.

La stimulation de la créativité des partenaires

Une des méthodes retenues par le champion pour stimuler la créativité, particulièrement chez ses jeunes partenaires, a été de leur faciliter la visite d'usines de l'entreprise, qui utilisent de nouveaux modes de gestion.

Les visites d'autres usines nous semblent représenter une très bonne façon de concrétiser les idées tout en conservant les pieds sur terre. Ces visites ont eu pour effet de stimuler et c'était l'un des objectifs principaux que poursuivait l'intrapreneur. Cependant, le danger persiste d'importer des « modes » peu appropriés au fonctionnement de la nouvelle unité organisationnelle.

La haute direction accorde implicitement au champion la permission de créer une enclave, au sein de laquelle il va situer son équipe. Cette façon de faire permet de lui conférer un fonctionnement unique, de la soustraire, de moins partiellement, aux exigences des autres sections de l'usine et d'implanter de nouveaux modes de gestion.

L'association des partenaires à la vision et au réseau de pouvoir du champion

Au moment de présenter les rapports sur la progression du projet, l'intrapreneur a associé ses partenaires, particulièrement les plus jeunes, au « rêve optique », ainsi qu'à son actualisation. Ces derniers préparaient le matériel auprès de la direction, ce qui leur permettait l'accès au réseau du pouvoir du champion. L'intrapreneur agissait comme critique, avant la présentation des rapports devant la direction.

Quand l'intrapreneur donne implicitement, à ses partenaires, accès au réseau du pouvoir, là où il

est crédible, il prend des chances, probablement calculées. Si ceux qui ont pénétré son réseau déçoivent, l'intrapreneur écopera lui aussi. Si, au contraire, ils réussissent parfaitement, ils peuvent devenir des experts convoités par les cadres qui en ont été informés.

La composition d'équipes alliant crédibilité et dynamisme a constitué un point important dans la réussite du projet.

L'association des jeunes partenaires au rêve du champion et à son actualisation constitue un outil puissant quand il est bien utilisé. L'intrapreneur doit toutefois maintenir sa vision et ne la modifier généralement que sur les modalités de sa réalisation. Quelquefois même sa propre conception du projet risque d'être ébranlée. À d'autres moments, il faut qu'elle le soit, s'il veut éviter les pièges du dogmatisme; équilibre délicat, s'il en est.

L'ouverture au dialogue

L'intrapreneur a vu à ce que l'on communique avec le syndicat, particulièrement pour la négociation d'une description de poste de travail (classification # 25) qui permettait que le titulaire d'un tel poste puisse être affecté à une ou à plusieurs tâches choisies parmi un vaste ensemble. Cette description de poste facilitait la flexibilité nécessaire dans un milieu de travail changeant.

Pour que la collaboration entre l'intrapreneur et le syndicat soit possible, il faut que le contexte s'y prête. Il devient important d'éviter de l'amorcer pendant une période de turbulence intense entre la partie patronale et la partie syndicale. Il est bon que cela se fasse sur plusieurs fronts, informellement au début. Il ne s'agit pas de négociations à proprement parler, mais bien de collaboration; les relations patronales-syndicales ne s'y prêtent pas toujours.

N'eut été cette collaboration, la flexibilité que permet la classe # 25 n'aurait pas été possible. Cela aurait handicapé, ou du moins ralenti, le projet et affecté la qualité de ses résultats.

La participation de membres influents du syndicat

La participation du syndicat à la recherche de modes de gestion optimaux pour cette nouvelle unité organisationnelle s'est faite conjointement avec celle des jeunes ingénieurs, au gré des visites d'autres usines.

L'investissement ne peut se faire que si la condition préalable a été remplie, à savoir le dialogue amorcé entre les membres de l'exécutif syndical et les jeunes ingénieurs. Encore une fois, cela suggère une certaine sérénité au niveau des relations industrielles de la division.

Les visites d'autres usines nous semblent représenter une très bonne façon de concrétiser les idées tout en conservant les pieds sur terre. Ces visites ont eu pour effet de stimuler et c'était l'un des objectifs principaux que poursuivait l'intrapreneur. Cependant, le danger persiste d'importer des « modes » peu appropriés au fonctionnement de la nouvelle unité organisationnelle.

L'utilisation de nouveaux modes de gestion

Les nouveaux modes de gestion du secteur de la fibre optique ont été suggérés en partie par la conjoncture d'autres usines de l'entreprise, au Canada comme aux États-Unis. Il s'agit de nouvelles techniques de gestion de la production et des ressources humaines affectées à la fabrication. Ces façons de faire font appel à un style de gestion participative.

Il nous semble que les nouveaux modes de gestion utilisés par le secteur de la fibre optique l'ont été pour répondre aux exigences de la bonification de l'avance concurrentielle de l'entreprise.

En effet, la direction du secteur de la fibre optique a mis en place de nouvelles techniques de gestion de la production destinées à améliorer l'avance concurrentielle de l'entreprise. Par exemple, de manière à réduire les coûts et à raccourcir les délais de livraison, on a fait appel au « juste-à-temps » (JAT). Pour mieux contrôler la qualité des produits sous toutes ses facettes, on a instauré un programme visant la « qualité totale ». On a parallèlement fait appel à de nouvelles techniques de gestion des ressources humaines, destinées à

répondre aux dernières exigences de gestion de la production. Ainsi, l'utilisation de groupes semi-autonomes de travail a contribué à actualiser la « qualité totale » et à procurer la flexibilité dont l'entreprise a besoin pour se distinguer au plan stratégique.

L'entreprise veut répondre aux spécifications des commandes de ses clients, tout en affectant le moins possible sa vitesse de production. Une telle façon de procéder pose des problèmes nouveaux aux employés qui ont à fabriquer ces produits et à répondre aux exigences rigoureuses de qualité, c'est-à-dire aux normes entendues avec le client. Le fonctionnement de groupes semi-autonomes prévoit la résolution des problèmes engendrés par de telles situations, notamment en utilisant les compétences des travailleurs de l'usine réunis en équipes de discussion.

L'intrapreneur doit toutefois maintenir sa vision et ne la modifier généralement que sur les modalités de sa réalisation.

Il nous semble qu'au-delà des exemples offerts par certaines usines qui utilisent déjà avec bonheur quelques-unes de ces techniques, ce sont les préoccupations reliées à l'avance concurrentielle de l'entreprise, et au style même utilisé par l'intrapreneur à la phase de démarrage de l'innovation, qui ont pu prédominer quand il s'est agi de fonctionner de façon participative.

Il est permis de penser que le style de gestion a été dicté par la technologie qui, à son tour, a été commandée par les impératifs du maintien d'une avance concurrentielle. Il nous semble donc, dans l'ordre, que ce sont les contraintes des nouvelles technologies de production – destinées à améliorer l'avance concurrentielle de l'entreprises – et la philosophie de l'intrapreneur qui ont été les éléments moteurs du nouveau style de gestion participative.

Soulignons enfin que l'implantation de nouveaux styles de gestion ne peut se faire efficacement qu'à certaines conditions préalables, notamment celles que nous avons énumérées sous les vocables de « facteurs de réussite » de l'innovation. Dans de telles circonstances et à la lumière de l'évolution du contexte de l'unité organisationnelle en cause, l'édification d'un nouveau style de gestion nous

apparaît fragile et sujet à une révision périodique des techniques sous-jacentes.

On a parallèlement fait appel à de nouvelles techniques de gestion des ressources humaines, destinées à répondre aux dernières exigences de gestion de la production. Ainsi, l'utilisation de groupes semi-autonomes de travail a contribué à actualiser la « qualité totale » et à procurer la flexibilité dont l'entreprise a besoin pour se distinguer au plan stratégique.

Conclusions

Nous avons étudié le processus d'implantation de l'innovation au secteur de la fibre optique de la division Toronto de l'entreprise. Nous y avons décelé les facteurs qui, nous croyons, ont concouru à la réussite du projet. Nous présentons ici un bilan succinct de ces facteurs de réussite lors du démarrage du projet au secteur de la fibre optique :

- I L'urgence du changement.
- II La disponibilité des ressources financières importantes.
- III La forte crédibilité de l'intrapreneur.
- IV Les appuis politiques de l'intrapreneur.
- V La centralité informelle du champion.
- VI La qualité des partenaires du champion.
- VII L'enclavement de la nouvelle unité organisationnelle.
- VIII L'efficacité des équipes constituées.
- IX La stimulation de la créativité des partenaires en les exposant à des réussites notoires, particulièrement en ce qui a trait aux nouveaux modes de gestion.
- X L'association des partenaires à la vision et au réseau du pouvoir du champion.
- XI L'ouverture au dialogue entre les membres influents de l'exécutif syndical et les équipes « commando » sous la responsabilité de l'intrapreneur.
- XII La participation de membres influents du syndicat à la recherche du meilleur fonctionnement possible du secteur de la fibre optique.
- XIII L'utilisation de nouveaux modes de gestion.

Comme on peut le constater, plusieurs de ces facteurs peuvent sembler, à première vue, d'ordre circonstanciel, en ce sens qu'ils ne dépendent pas directement de l'action de l'intrapreneur.

Ainsi, l'urgence du changement provient souvent de facteurs externes échappant à l'intrapreneur. Il importe toutefois de se rappeler que le changement ne devient urgent que lorsqu'il est perçu comme tel par la direction de l'entreprise. L'intrapreneur peut souvent amener la direction, particulièrement quand elle n'a pas pris conscience de l'urgence de certains changements. Tel n'était pas le cas dans l'entreprise étudiée. Ce facteur a probablement facilité grandement la tâche (déjà ardue) de l'intrapreneur.

Il est permis de penser que le style de gestion a été dicté par la technologie qui, à son tour, a été commandée par les impératifs du maintien d'une avance concurrentielle. Il nous semble donc, dans l'ordre, que ce sont les contraintes des nouvelles technologies de production – destinées à améliorer l'avance concurrentielle de l'entreprise – et la philosophie de l'intrapreneur qui ont été les éléments moteurs du nouveau style de gestion participative.

Le fait de jouir de ressources financières relativement abondantes facilite indubitablement le travail de l'intrapreneur. Dans le cas qui nous intéresse, l'intrapreneur a bien entendu dû justifier les fonds qu'il réclamait. Toutefois, la direction semblait disposée à répondre à ses demandes; cela a probablement aidé grandement l'intrapreneur à financer son entreprise innovatrice. Dans d'autres cas, l'intrapreneur aura souvent à faire maintes démarches avant de retenir l'attention de la haute direction et d'obtenir les fonds appropriés, ce qui accroît considérablement le degré d'énergie que l'intrapreneur doit déployer. Il importe de souligner que les délais de l'actualisation de l'innovation seront probablement très affectés dans de telles circonstances.

La forte crédibilité de l'intrapreneur constitue un prérequis à la reconnaissance de l'utilité de ses efforts. S'il ne la possède pas déjà, l'intrapreneur

devra se tourner vers un cadre, possédant cette crédibilité, pour parrainer son action. En effet, la caution d'une telle personne peut lui conférer le degré de pouvoir que nécessite son action. On peut ainsi parler d'appuis politiques de l'intrapreneur. Il lui en faudra plusieurs s'il entend mener son projet à bien. S'il doit gagner cette aide, il devra souvent prolonger ses délais de réalisation jusqu'à ce qu'il l'ait acquise. Dans le cas qui nous intéresse, l'intrapreneur occupait informellement une position centrale, à l'intérieur de la division. Ce qui rendait certes son action moins ardue. Car n'oublions pas qu'il avait acquis une réputation qui lui facilitait grandement les choses.

Comme on l'a vu, les facteurs de réussite cités plus haut sont en bonne partie d'ordre conjoncturel. Nous avons toutefois constaté que si le contexte n'avait pas été favorable, l'intrapreneur aurait pu le modifier, tout particulièrement en utilisant la persuasion.

Voyons maintenant les gestes qu'il a posés et qui dépendaient beaucoup de sa compétence. L'intrapreneur a eu le choix de ses partenaires clés; leur qualité constituait un point de départ majeur vers la réussite. Il a pu le faire sans trop d'entraves, semble-t-il, probablement à cause de la connivence de la direction de l'entreprise. N'eût été de cette complicité, il lui aurait été beaucoup plus pénible de recruter ses associés parmi les meilleurs.

C'est l'intrapreneur qui a proposé l'enclavement de la nouvelle unité organisationnelle, afin de la soustraire, partiellement et temporairement, aux exigences des autres secteurs de l'organisation. C'est aussi lui qui a veillé à ce que les équipes constituées soient efficaces. Il possède une grande part de responsabilité dans la stimulation de la créativité de ses partenaires, en les exposant à des réussites notoires, particulièrement à l'intérieur d'autres divisions de l'entreprise. Il a aussi été l'artisan de la participation de ses partenaires à sa vision et à son réseau de pouvoir. Il a contribué d'une manière importante à l'ouverture du dialogue entre les membres influents de l'exécutif syndical en place et à leur engagement dans la recherche du meilleur fonctionnement possible du secteur de la fibre

optique. Enfin, il est à l'origine de l'utilisation de nouveaux modes de gestion à l'intérieur de son unité organisationnelle.

Comme on a pu le voir précédemment, l'intrapreneur peut susciter l'apparition de facteurs de réussite, s'ils ne sont pas déjà en place. Mais cette tâche devient quasi impossible, compte tenu de l'énergie qu'il devra investir dans la concrétisation de son projet d'innovation, le cas échéant. On a aussi constaté que l'absence d'un ou de plusieurs facteurs de réussite a des impacts non négligeables sur l'échéancier de son projet. À tel point que, dans certaines circonstances, le projet ne pourra voir le jour. Les conclusions de notre recherche exploratoire nous suggèrent que, dans la planification du changement provoqué par une innovation, il importe d'examiner chacun des facteurs dont on vient de discuter, afin d'évaluer les chances de réussite du projet, dans un délai raisonnable.



CEE-UQAC
Centre d'entrepreneuriat et d'essaiage
Université du Québec à Chicoutimi

UN FIDÈLE ALLIÉ DE VOS IDÉES!

Services offerts

- ▶ Des activités entrepreneuriales
- ▶ Un soutien et un encadrement en création et démarrage d'entreprise
- ▶ Des études et des projets de développement
- ▶ Un Centre de transfert et de développement d'affaires (CTDA-UQAC)
- ▶ Un Réseau international d'affaires (RIA-UQAC)
- ▶ Un Programme de développement technologique et dans le secteur de l'aluminium
- ▶ Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC)
- ▶ Et plus encore!

Une équipe de professionnels pour vous aider!

LOUIS DUSSAULT
PROFESSEUR,
DIRECTEUR GÉNÉRAL



MARIANNE BOLDUC
COORDONNATRICE
DE PROJETS



ISABELLE MALTAIS
RESPONSABLE
DES COMMUNICATIONS



THIERRY GAGNON
CHARGÉ DE PROJETS



ALEXANDRE LAVOIE
ASSISTANT
DE RECHERCHE



JUSTINE FILLION
ASSISTANTE
DE RECHERCHE



CHRISTINE LAVOIE
CHARGÉE DE PROJETS



MARILYN RINFRET
SECRÉTAIRE-COMPTABLE



MYLAJNE BELLEY
SECRÉTAIRE



Nous rejoindre

CEE-UQAC SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN
Pavillon Alphonse-Desjardins, UQAC
555, boulevard de l'Université, local H1-1180
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

418 545-5011 poste 4655
 cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC CÔTE-NORD
Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye, local D-119-A
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

418 968-8387
 cee_cn@uqac.ca

Pour plus d'informations
WWW.UQAC.CA/CEEUQAC



Développement
économique Canada
Canada Economic
Development



Développement
économique, innovation
et Exportation
Québec



Centre québécois
de recherche et
de développement
de l'aluminium



UQAC
DÉPARTEMENT DES
SCIECES ÉCONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES



UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI



Promotion
Saguenay



FONDATION
UQAC



CD
DE LA MRC DE SEPT-ÎLES INC.



Cégep de Sept-Îles



Desjardins



Emploi
Québec



DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE
SEPT-ÎLES



ALOUETTE



MAGE
UQAC

MALLETTE

Le juste-à-temps et les PME : une expérience de partenariat avec la Division See-Doo/Ski-Doo de Bombardier

(Version originale parue dans le vol. 5 no. 2 (1997))

René Gélinas, Yany Grégoire, Luc Pellerin et Alain Halley

La mondialisation de l'économie et la concurrence internationale accrue obligent bon nombre de PME, de toutes tailles et de différents secteurs d'activité, à mettre en place les moyens nécessaires pour maintenir et augmenter leur compétitivité. Pour ce faire, un nombre croissant d'entreprises se modernisent en recourant à de nouvelles technologies : automatisation, robotisation, systèmes d'information intégrés, conception et fabrication assistées par ordinateur, etc. Aussi, elles investissent de plus en plus dans la recherche et le développement et se tournent vers de nouveaux modes de gestion, notamment le juste-à-temps (JàT). Depuis le début des années 70, une littérature abondante traite des conséquences favorables du JàT comme la réduction des stocks, l'amélioration de la qualité, la diminution du temps de fabrication, et de la façon d'implanter ce mode gestion. En contrepartie, les publications qui traitent des difficultés rencontrées lors de la transition vers le JàT sont plutôt rares. Un des problèmes, le plus souvent soulevé par les quelques articles répertoriés à ce sujet, concerne l'approvisionnement en JàT. En effet, l'approvisionnement est une corde sensible du JàT, autant pour les « donneurs d'ordres » (souvent des grandes entreprises manufacturières telles que General Motors, Ford, Northern Telecom, Bombardier, etc.) que pour les fournisseurs (souvent des PME).

D'une part, il semble que le manque de collaboration de la part du fournisseur soit le problème le plus important rencontré par les donneurs d'ordres lors de l'implantation du JàT. À cet effet, seulement 19 % des firmes disent ne pas avoir rencontré de problèmes avec les fournisseurs. D'autre part, les fournisseurs et les sous-traitants apparaissent souvent comme les grands perdants du JàT. À cause du rapport de force favorisant les grandes entreprises manufacturières (GEM) donneurs d'ordres, celles-ci

peuvent imposer, à des degrés divers, le JàT à leurs fournisseurs¹. Les PME qui se voient ainsi contraintes d'adopter le JàT doivent faire face à de nombreux défis. Certains de ces défis proviennent des faits suivants : les PME ont peu de ressources à consacrer à l'implantation du JàT et possèdent peu d'influence sur leur propre réseau de fournisseurs. Par ailleurs, d'autres défis émanent des exigences des GEM qui profitent parfois de leur pouvoir d'influence pour, entre autres, modifier la quantité ou la date d'une livraison. Dans une étude portant sur plusieurs sous-traitants de grandes entreprises, il est rapporté maints exemples où les sous-traitants ont dû se soumettre aux exigences élevées des GEM. Par exemple, l'étude démontre qu'un fournisseur a dû entreposer en grande quantité des produits finis pour satisfaire aux exigences variables d'un important client, ce qui va totalement à l'encontre de la relation « gagnant/gagnant » proposée par la philosophie du JàT. Le titre de cet article est particulièrement évocateur « Les esclaves du juste-à-temps »...²

Théoriquement, la philosophie sous-jacente au JàT prône le partenariat et la collaboration entre les clients et les fournisseurs; il arrive toutefois qu'en réalité les relations entre les parties impliquées ne soient pas toujours très harmonieuses. À ce sujet, certains diffusent même une opinion peu équivoque : « le JàT empoisonne la relation entre le client et le fournisseur »³. Le client dénote que plusieurs grandes entreprises ont établi de façon unilatérale leurs relations avec les fournisseurs.

L'idée principale du JàT est de fabriquer des produits pour satisfaire, juste à temps, la demande immédiate. Le JàT s'avère un mode de gestion organisé en fonction des exigences de la demande.

L'objectif de cet article consiste à présenter une discussion sur les relations entre les GEM donneurs d'ordres et les fournisseurs (souvent des PME) en contexte de JàT. Afin de bien situer le lecteur, nous définirons d'abord le concept de JàT. Ensuite, nous présenterons les différents facteurs de succès généralement pris en considération par les GEM en facilitant la transition d'un mode de gestion traditionnel à un mode de gestion JàT. Troisièmement, nous expliquerons les conséquences pour les PME de l'adoption des facteurs de succès du JàT par les grandes entreprises manufacturières. Finalement, nous donnerons l'exemple d'une expérience de partenariat entre une grande entreprise d'ici, la Division Sea-Doo/Ski-Doo de Bombardier, et 15 de ses fournisseurs, toutes des PME. Notons que ce partenariat est réalisé en collaboration avec les chercheurs de la Chaire Bombardier en gestion du changement technologique dans les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

Qu'est-ce que le juste à temps?

L'idée principale du JàT est de fabriquer des produits pour satisfaire, juste à temps, la demande immédiate. Le JàT s'avère un mode de gestion organisé en fonction des exigences de la demande. À la limite, si aucune commande n'est reçue, la chaîne de production ne sera pas mise en route. En fait, la production d'un poste de travail particulier est déterminée par l'épuisement des stocks du poste situé en aval. Le JàT se définit alors comme un processus de fabrication entraîné par les exigences de la demande des postes situés en aval (stratégie *pull*), contrairement au processus de fabrication traditionnel qui est poussé par la production des postes précédents (stratégie *push*).

Par ailleurs, il n'y a pas que la production de la firme qui soit conditionnée par la demande; la fonction approvisionnement l'est aussi, tout comme le sont la gestion des stocks, la gestion de la qualité, la gestion de la technologie et la gestion des ressources humaines. Ainsi, dans un contexte de JàT parfait, les fournisseurs doivent livrer les ressources matérielles à temps pour que celles-ci soient introduites dans le processus de production au moment précis où elles sont requises. En somme, le JàT peut être perçu comme un vaste système logistique qui dépasse

les limites de l'entreprise et intègre les systèmes de production des fournisseurs et des clients.

Par surcroît, un des impératifs associé au JàT est l'absence de défaut tant en ce qui a trait aux ressources matérielles provenant de l'amont (matières premières, composantes et pièces provenant des fournisseurs et des sous-traitants), aux ressources matérielles destinées à l'aval (produits finis) qu'aux procédés de fabrication et aux processus administratifs.

Concernant l'implantation du JàT, il est essentiel de chercher à atteindre un objectif relativement simple : l'approvisionnement, la production et la livraison en petits lots. Il faut cependant comprendre que l'atteinte de cet objectif ne se fait pas par décrets sur la réduction de la taille des lots, mais plutôt par l'élimination des causes qui rendent nécessaires les transactions par lots de grande taille. La réduction de la taille des lots, en contexte de JàT, doit donc être réalisée par le biais d'améliorations techniques telles que la réduction des temps de mise en course, l'optimisation de l'aménagement de l'usine, la maintenance préventive, l'utilisation de normes de qualité au sujet de l'approvisionnement et de la production, le recours à des systèmes de contrôle de la production adéquats (le système KANBAN par exemple), la formation des ressources humaines et une gestion des relations avec les fournisseurs basée sur le partenariat. L'implantation du JàT est, par conséquent, une opération devant être menée avec prudence et en tenant compte de la spécificité des entreprises concernées.

En fin de compte, la finalité du JàT est fort simple : l'élimination du gaspillage à tous les niveaux. Dans une perspective de JàT, le gaspillage peut être défini de la manière suivante : « ... tout ce qui n'est pas absolument nécessaire pour ajouter de la valeur au produit, que ce soit des machines, des matières, des espaces, des activités ou du temps, et ce dans le milieu interne et externe de l'entreprise... »⁴. Toujours selon Nollet *et al.* (1994), il y aurait principalement sept sources de gaspillage : la surproduction, l'attente, la manutention et le transport, le procédé de fabrication, les stocks, les mouvements improductifs des employés et les défauts de fabrication.

Les facteurs de succès du JàT

À la suite d'une revue de la documentation concernant le JàT, un groupe de chercheurs de l'UQTR a identifié plusieurs facteurs de succès à considérer lors du passage d'un mode de gestion traditionnel à un mode de gestion JàT⁵. Ces facteurs de succès ont tous un point en commun : s'ils sont absents du processus d'implantation du JàT, les chances de succès peuvent en être réduites. Deux types de facteurs de succès du JàT ont été identifiés : le premier concerne les facteurs opérationnels et le second, les facteurs organisationnels. Un facteur de succès est classé opérationnel s'il est relié à la gestion et au contrôle des opérations, et organisationnel s'il est relié aux stratégies de gestion de l'entreprise. Les facteurs de type opérationnel se divisent en cinq catégories : la gestion des approvisionnements, la production, la gestion des stocks, l'aménagement de l'usine et la qualité. Les facteurs de type organisationnel, quant à eux, se divisent en quatre catégories : le management, le marketing, la main-d'œuvre et la formation. Les tableaux 1 et 2 présentent les facteurs de succès spécifiques à chacune des catégories relatives aux types opérationnels et organisationnels.

Ces facteurs de succès s'avèrent des points de repère majeurs dans une démarche d'élimination du gaspillage, selon le sens décrit précédemment. Ils permettent de mettre en place les conditions favorables à la réussite de l'implantation du JàT. En plus, à titre de points de repère, ils constituent un ensemble d'éléments d'évaluation de l'ampleur des modifications à apporter à un mode de gestion afin d'effectuer une conversion vers le JàT.

En fin de compte, la finalité du JàT est fort simple : l'élimination du gaspillage à tous les niveaux.

Tant les fournisseurs et sous-traitants que leurs donneurs d'ordres ont intérêt à considérer ces facteurs de succès. Pour les fournisseurs et sous-traitants, il y va de la réussite de l'intégration de leurs activités à celles de leurs donneurs d'ordres. Quant aux donneurs d'ordres, il y va de la gestion efficace des contraintes et obstacles à l'implantation du JàT étant donné les particularités des PME avec lesquelles ils transigent. De fait, les PME possèdent des caractéristiques propres qui peuvent être ou non favorables au JàT.

Tableau 1 – Les facteurs de succès opérationnels de JàT

La gestion des approvisionnements	La production
<ul style="list-style-type: none"> • partenariat donneur d'ordres – fournisseurs • modification du réseau de fournisseurs (incluant la réduction du nombre de fournisseurs) • attitude des fournisseurs envers le JàT • ententes à long terme et exclusivité avec les fournisseurs • évaluation, certification et choix des fournisseurs • procédures d'urgence pour livraisons tardives • transactions juste à temps • proximité des fournisseurs • contrôle des coûts • livraison aux points d'utilisation • échange de données informatisées • optimisation du réseau de transporteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • production juste à temps • respect du programme de fabrication • minimisation des temps de réglage, de mise en course et de réparation • précision des renseignements • utilisation de MRP • KABAN ou autre système de contrôle de la production adapté au JàT • planification de temps tampons • augmentation de l'efficacité de la production • optimisation des coûts de production et de mise en course • arrêt de la production en cas de problèmes • focus sur la production d'un seul produit
La gestion des stocks	L'aménagement d'usine
<ul style="list-style-type: none"> • minimisation des inventaires : en cours, intrants et produits finis • minimisation des coûts de gestion des stocks • précision de l'information sur les stocks • système informatisé de gestion des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> • proximité des postes de travail • formation de cellules de production • cheminements • optimisation de l'aménagement • capacité à supporter les coûts de réaménagement
La qualité	
<ul style="list-style-type: none"> • entretien préventif • prévention des défauts • standardisation • visibilité du contrôle • qualité totale • qualité des approvisionnements 	<ul style="list-style-type: none"> • contrôle statistique des procédés • règlement des problèmes à la source • qualité de l'information • amélioration de la qualité • assurance qualité • automatisation du contrôle de la qualité

Tableau 2 – Les facteurs de succès organisationnels du JàT

Le management	Le marketing
<ul style="list-style-type: none"> • réévaluation des tâches et des modes de rémunération • engagement envers le JàT • évaluation de l'impact des changements • gestion participative • structure organisationnelle • implantation graduelle du JàT • mesure de la performance par rapport au JàT • utilisation d'un système d'aide à la décision • adaptation d'un système de gestion de l'information au JàT • type de pouvoir et de contrôle • phase d'évolution de l'entreprise • recours à un consultant • habiletés de communication • recherche et développement • simplification des communications • développement et utilisation d'une expertise interne sur le JàT • relations syndicales 	<ul style="list-style-type: none"> • gestion de la demande en fonction du JàT • homogénéité de la demande • relations avec les clients • type de marché (comptabilité avec le JàT) • précision de l'évaluation de la demande
	La main-d'œuvre
La formation	
<ul style="list-style-type: none"> • formation des dirigeants et de la main-d'œuvre • capacité à supporter les coûts de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • formation des fournisseurs

Le tableau 3 reprend certaines des caractéristiques des PME en indiquant en quoi elles sont favorables ou non au JàT. Dans la mesure où les donneurs d'ordres se tournent vers le JàT et qu'ils entraînent dans leur sillon leurs fournis-

seurs et sous-traitants, souvent des PME, il s'avère important que ces particularités soient prises en considération afin que la gestion des facteurs de succès du JàT se fasse à la mesure des PME.

Tableau 3 – Caractéristiques et spécificités des PME, et adéquation avec le JàT⁶

Particularités et spécificités de la PME	Favorable ou défavorable au JàT
Importance et omniprésence du propriétaire-dirigeant, ce qui induit un contact direct avec les opérations	Avantage l'implantation du JàT
Objectifs de pérennité et de croissance de l'entrepreneur	Favorise en général
Recherche d'indépendance jumelée à une faible propension à déléguer et à consulter	Freine la mise en place de facteurs de succès spécifiques au JàT comme la gestion participative, le recours à une expertise externe ou l'utilisation d'un système d'aide à la décision
Recherche de l'efficacité plutôt que de l'efficience	Favorise la recherche de bénéfices à court terme pour le JàT plutôt qu'une approche systémique basée sur les facteurs de succès du JàT et visant à éliminer toute forme d'inefficacité
Recherche de l'autonomie et de l'indépendance	Défavorise le propriétaire-dirigeant s'il perçoit le renforcement des relations. PME/GEM* en JàT comme un risque de perte de liberté, une imposition de normes et une divulgation de renseignements confidentiels
Flexibilité de la PME	Avantage sur le plan opérationnel car il s'agit d'un facteur de succès important pour le JàT Favorise la flexibilité, ce qui a un impact indirect sur le rapport de force GEM/PME, en faveur de la PME; celle-ci procure, de l'externe, la flexibilité que la GEM ne peut se procurer à l'interne
Simplicité du processus de prise de décision axé sur l'action immédiate	Favorise l'implantation du JàT parce que cette caractéristique incite naturellement à la minimisation des délais et à la recherche de solutions dans le but de régler les problèmes à la source
La structure organisationnelle de la PME qui est propice à l'interactivité interne et externe	Facilite l'implantation du JàT qui, justement, exige un degré élevé d'interaction interne (implication de la main-d'œuvre et gestion participative) et externe (relations étroites avec les marchés amont et aval)

Sous-utilisation des technologies de l'information	Défavorise en regard de facteurs de succès tels que l'échange de données informatisées, la production et la planification informatisées ainsi que la qualité de l'information en général
Planification stratégique qui porte sur un horizon relativement court	Défavorise en ce qui concerne l'évaluation de l'impact des changements occasionnés par le JàT
Planification stratégique incrémentale et à court terme	Favorise l'implantation du JàT, car la PME est susceptible d'adopter naturellement une démarche étagée et de prendre action dans des délais relativement courts Défavorise, car il peut y avoir inadéquation entre la portée temporelle de la planification stratégique et la durée réelle d'une démarche complète d'implantation du JàT
Transfert d'information moins formalisé entre les niveaux organisationnels et opérationnels	Risque de rendre plus difficile la gestion des opérations en mode de gestion JàT
Découpage des responsabilités moins précis à cause, d'une part, du nombre restreint de gestionnaires et d'autre part, du fait que le rôle de gestionnaire de la production est parfois assumé par le propriétaire-dirigeant	Peut être un désavantage à cause de la superposition de la vision stratégique globale du propriétaire-dirigeant avec les stratégies opérationnelles
Petite taille des lignes, postes ou ateliers de production	Peut être un avantage pour le JàT s'il y a un nombre restreint de gestionnaires, car cela favorise l'engagement des gestionnaires principaux (propriétaire-dirigeant) face à la gestion des opérations Peut être un avantage pour le JàT des points de vue de la flexibilité, de la gestion des capacités de production, de séries de production plus courtes, etc. Peut ne pas constituer un avantage (ou un désavantage) dans la mesure où le JàT redéfinit la nature des problèmes et non leur taille
Accès à l'informatisation	Semble en voie de ne plus être un désavantage pour les PME

*GEM : grande entreprise manufacturière (donneur d'ordres)

Conséquences pour les PME de l'adoption du JàT par les donneurs d'ordres

L'adoption par les GEM des facteurs de succès susmentionnés a de nombreuses répercussions sur les PME qui sont leurs fournisseurs ou sous-traitants. Une première conséquence pour les PME est l'accroissement de la concurrence. La réduction du nombre de fournisseurs ainsi que les ententes exclusives et à long terme sont deux facteurs de succès qui contribuent à diminuer le nombre de fournisseurs retenus en JàT. Même si les donneurs d'ordres demandent à plusieurs PME de se tourner vers le JàT dans leurs pratiques en approvisionnement, il n'en demeure pas moins que peu de PME se verront octroyer des contrats de la part des GEM. Les PME font alors face à une situation les forçant à développer le plus rapidement possible des expertises et compétences distinctives. Selon le modèle de Michael Porter⁷, les GEM exercent une pression sur les PME, les obligeant à acquérir un avantage concurrentiel par différenciation. Il y a plus : les GEM ne concèdent généralement pas que leurs fournisseurs compensent par des coûts supplémentaires une différenciation de produit

et de service. Là où le bât blesse pour les approvisionnements en gestion JàT, c'est que les PME doivent, de façon proactive, engager des ressources et consacrer des efforts à acquérir un avantage par différenciation alors qu'en même temps elles doivent conserver un avantage par les coûts. Pour y parvenir, et il s'agit d'un enjeu important pour les PME, il leur faut surtout éviter le piège du faux JàT.

Le faux JàT est un concept illusoire qui utilise les transactions à temps (augmentation de la fréquence des livraisons, lots de taille plus petite et délais de livraisons plus courts) pour combler les attentes des GEM. Dans une situation de faux JàT, les livraisons se font aux fréquences et selon les quantités désirées sans qu'il y ait pour autant modification du mode opérationnel du fournisseur. Le seul fait de livrer à temps procure une illusion de diminution des coûts de maintien en inventaire pour les GEM, ceux-ci étant assumés par le fournisseur. Toutefois, le fournisseur ressentira éventuellement l'impact du maintien des inventaires pour ses clients, ce qui est susceptible de diminuer sa marge de profit ou d'engendrer une hausse des prix.

L'objectif de différenciation dans le service offert aux GEM est satisfait (les attentes relatives aux transactions à temps sont respectées), mais la PME qui fournit ne jouira vraisemblablement pas d'un avantage concurrentiel sur les coûts. À plus ou moins long terme, la solution serait que le réseau GEM-fournisseurs atteigne un degré d'intégration logistique tel qu'à toutes fins utiles, les fournisseurs deviennent des extensions du système manufacturier des GEM. Toutefois, intégrer les systèmes manufacturiers des GEM et de leurs fournisseurs afin de créer une synergie concrétisant le JàT peut, dans certains cas, s'avérer une démarche exigeante, en particulier pour des PME fonctionnant sous un mode de gestion souvent loin du JàT. Celles-ci peuvent éprouver des difficultés à affecter les ressources nécessaires à la mise en œuvre du JàT et, dans pareilles circonstances, le partenariat GEM-PME peut devenir une avenue mutuellement profitable.

Le faux JàT est un concept illusoire qui utilise les transactions à temps (augmentation de la fréquence des livraisons, lots de taille plus petite et délais de livraison plus courts) pour combler les attentes des GEM.

La proximité des fournisseurs est aussi un facteur de succès des GEM capable d'avoir un effet particulier pour les PME qui fournissent. En JàT, les donneurs d'ordres s'attendent à des délais de livraison courts et à une flexibilité accrue de la part des fournisseurs. L'utilisation de sources d'approvisionnement rapprochées est donc une solution naturelle. Plus les fournisseurs sont près, plus les distances à parcourir sont courtes. Donc, il sera facile, pour ces mêmes fournisseurs, de réagir rapidement à des modifications dans les requêtes initiales des GEM. À titre d'exemple, le fabricant de voiture américain Ford désire qu'un de ses sous-traitants, la compagnie IPL, ouvre une division dans la ville de Détroit afin de pratiquer le JàT parfait tel que proposé par les Japonais⁸. Pour les PME, ce facteur de succès peut toutefois s'avérer problématique si ses clients lui accordent une grande importance, car plusieurs PME peuvent manquer de support financier lors de

l'implantation d'éléments internes relatifs au JàT. Il est donc naturel de supposer que, pour ces PME, les ressources financières leur permettant de se relocaliser près de leurs clients ne seront pas davantage disponibles. De plus, si les PME fournisseurs d'une GEM n'ont qu'une seule usine en opération, la distance sera un facteur de risque qui devra, aux yeux des GEM, être compensé par d'autres éléments de différenciation comme le recours à des transporteurs plus flexibles.

Un autre facteur de succès souvent mentionné est l'évaluation et la sélection des fournisseurs. Ce facteur de succès impose directement aux fournisseurs bon nombre d'attentes spécifiques de leurs clients. À priori, la firme acheteuse (donneur d'ordres) désire obtenir de son fournisseur (souvent des PME) un produit de qualité et un ensemble de services répondant à ses besoins. La qualité d'un produit comprend par exemple : la conformité aux besoins et aux spécifications, le respect des quantités commandées, le respect des délais de livraison et le professionnalisme des intervenants. L'aspect « service » peut regrouper les éléments suivants : flexibilité et disponibilité du fournisseur pour le donneur d'ordre, support informationnel omniprésent, support après-vente, livraison aux points d'utilisation. Dans pareil cas, la reconnaissance vis-à-vis de certaines normes de qualité, comme ISO 9000 et ACNOR, peut s'avérer un critère de sélection pour le donneur d'ordres.

Enfin, l'implantation d'un système d'échange de données informatisées (ÉDI) est un autre facteur de succès pour l'implantation du JàT. Avant d'énumérer et d'expliquer les conséquences de l'adoption d'un système ÉDI dans une PME, il est essentiel de souligner le point suivant : la décision d'implanter ce système vient rarement de l'entrepreneur. Elle est souvent conditionnée par des considérations externes dont la demande d'un important partenaire commercial.

Les avantages de L'ÉDI en contexte de JàT sont nombreux : communication en temps réel, meilleure intégration des systèmes logistiques des fournisseurs et du client, réduction du gaspillage (papier, appels téléphoniques, etc.). Vraisemblablement,

blement, ce système devrait connaître une grande popularité auprès des entreprises qui opèrent en JàT. En contrepartie, compte tenu du fait que la décision d'implanter l'ÉDI en PME s'avère fortement conditionnée par les exigences des donneurs d'ordres, cela risque de causer certains problèmes, notamment en ce qui a trait à l'intégration des systèmes présents. À cet égard, mentionnons que les entrepreneurs craignent parfois les problèmes associés à l'utilisation et l'intégration de plusieurs systèmes différents. Outre les problèmes d'intégration, les entrepreneurs devront prévoir des déboursés de quelques milliers de dollars pour l'acquisition du système, l'utilisation d'un réseau, la formation du personnel et l'intégration aux systèmes déjà en place. De plus, l'utilisation de l'ÉDI soulève quelques interrogations concernant la transparence de l'information (quels renseignements sont communiqués), la sécurité des données (qui a accès aux données, le système est-il à l'abri d'éventuels intrus) et aux aspects légaux (quelle est la valeur légale des transactions effectuées par ÉDI). Louis Raymond, titulaire adjoint de la Chaire Bombardier, résume bien la situation : « Malheureusement, la PME tend à retirer moins d'avantages que la grande entreprise à cause de son contexte organisationnel, généralement moins favorable, et un niveau d'intégration de l'ÉDI plus faible »¹¹.

Un exemple de partenariat entre la division Sea-Doo/Ski-Doo de Bombardier et des PME

Comme nous l'avons vu plus tôt, l'adoption des facteurs de succès par les grandes entreprises a des répercussions inévitables sur les PME : augmentation de la concurrence, modification de la fréquence des livraisons, amélioration des produits et des procédés, implantation de l'ÉDI, etc. Afin que les PME ne fassent pas les frais de l'adoption du JàT et que tous les intervenants en ressortent gagnants, il existe au moins une solution intéressante : le partenariat. À ce sujet, à peu près tous les auteurs soulignent la nécessité d'une collaboration très étroite entre les fournisseurs et les clients. Certains vont un peu plus loin et précisent certaines conditions qui contribuent au succès du partenariat⁹. Selon eux, une relation « gagnant/gagnant » en contexte de JàT implique obligatoirement que le fournisseur détienne une

expertise inconnue de la part du client. En l'absence de cette expertise, le rapport de force est déséquilibré en faveur du client, souvent une GEM. Dans le même ordre d'idée, Pierre André Julien, titulaire de la Chaire Bombardier, explique que la coopération entre deux firmes ne signifie pas la fin de la concurrence. Les entrepreneurs doivent donc conserver leurs « recettes » afin de demeurer compétitifs et, ainsi, être des partenaires plus intéressants pour la grande entreprise. En fait, le succès du partenariat repose sur un juste équilibre entre la concurrence et la collaboration.

Sachant que le partenariat « gagnant/gagnant » commence par un dosage judicieux entre la concurrence et la collaboration, on peut se demander comment faire pour réaliser un tel partenariat. La réponse à cette question n'est pas évidente. On doit tenir compte de la spécificité des partenaires ainsi que des relations de concurrence et de complémentarité existantes. Or, en vue d'aider le praticien et le théoricien, l'objet, ici, est justement de présenter un exemple de partenariat entre une grande firme et un réseau de PME en contexte de JàT, soit la Chaire Bombardier en gestion du changement technologique dans les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Une chaire peut être définie comme « un lieu de recherche universitaire qui dispose d'avantages et de ressources fournies par l'industrie et les organismes gouvernementaux, dans le but de promouvoir un secteur ou un domaine spécifique de recherche [...] »¹⁰. Dans le cas de la Chaire Bombardier, les partenaires sont : le Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes entreprises (GRÉPME) de l'UQTR, la Division Sea-Doo/Ski-Doo de Bombardier, 15 PME fournisseurs (ce nombre est appelé à doubler au cours des deux prochaines années) de la compagnie Bombardier, le Conseil de recherche en sciences naturelles et génie du Canada (CRSNG) et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH).

Sachant que le partenariat « gagnant/gagnant » commence par un dosage judicieux entre la concurrence et la collaboration, on peut se demander comment faire pour réaliser un tel partenariat.

L'objectif principal de la Chaire Bombardier est de développer un modèle dynamique d'entreprises en réseau de façon à multiplier la synergie créatrice entre les firmes participantes. Le concept d'entreprises en réseau consiste en l'élaboration d'un réseau de PME autour d'un noyau central : la Division Sea-Doo/Ski-Doo de Bombardier. Ces entreprises travaillent en étroite collaboration et échangent systématiquement de l'information pour développer, ensemble, un produit final composé de pièces et de sous-produits à la fine pointe de l'innovation¹¹. En fait, grâce à ce réseau, Bombardier désire passer de la sous-traitance de capacité, caractérisée par une relation de subordination entre la firme-pivot et les fournisseurs, à la sous-traitance d'intelligence, où les fournisseurs sont plus autonomes et encouragés à innover. Pour ce faire, les PME participantes feront plus que compter sur l'adoption de nouvelles technologies matérielles. Ainsi, afin d'assurer le développement et la cohésion du réseau, la démarche menant au développement du modèle d'entreprises en réseau implique trois technologies immatérielles : le juste-à-temps, l'ÉDI et la veille technologique.

Bien que les travaux et les intérêts de la Chaire dépassent largement le JàT, celui-ci peut être considéré comme la « colonne vertébrale » de la mise sur pied de ce projet novateur. C'est pourquoi nous nous attarderons principalement à décrire les activités de la Chaire qui ont pour but d'aider à l'implantation du JàT dans le réseau, notamment chez les sous-traitants.

Les activités de la Chaire qui ont trait à l'implantation du JàT visent principalement deux clientèles : les fournisseurs et la compagnie Bombardier. Compte tenu du volet académique de la Chaire, on peut ajouter une troisième clientèle : les chercheurs universitaires. En résumé, la Chaire Bombardier peut être définie comme une entité externe et neutre dont la responsabilité est d'aider les partenaires (la firme-pivot et les PME) à réaliser le partenariat nécessaire au JàT. La notion de confidentialité au sein de la Chaire est capitale, afin de préserver la saine concurrence entre les parties.

La Chaire propose quatre genres d'activités : les activités d'information, de formation, de

consultation et d'échange. Certaines activités s'adressent spécifiquement aux fournisseurs alors que d'autres concernent Bombardier et les fournisseurs. On compte trois activités d'information : la publication du journal, l'organisation de séminaires et la mise sur pied de visites industrielles. Le journal, publié trois fois par année, se veut un document de transfert de l'information à l'usage de tous les partenaires de la Chaire (UQTR, Bombardier, PME, organismes subventionnaires, etc.) Les séminaires durent une journée et présentent les grandes orientations de la Chaire. Jusqu'à maintenant, il y a eu trois séminaires dont les thèmes étaient respectivement le JàT, l'ÉDI et la veille technologique. De plus, des visites industrielles portant sur des thèmes précis, tels que les programmes d'amélioration continue et la réduction des temps de mise en course, sont organisées pour tous les membres de la Chaire.

Les activités de formation et de consultation sont intimement liées et visent l'implantation du JàT chez les sous-traitants. Une démarche d'audit et de consultation est généralement précédée d'une séance de formation sur les aspects du JàT. Cette formation s'adresse à tout le personnel dirigeant de la PME. Des membres du personnel de Bombardier (acheteur, ingénieur, etc.) s'y joignent souvent. Par la suite, une étude de caractérisation (activités de consultation) est entreprise afin de situer la firme par rapport aux facteurs de succès du JàT et aux particularités des PME. L'évaluation de la PME se fait à partir d'un modèle développé par les chercheurs de la Chaire Bombardier. Celui-ci intègre plus de 80 variables divisées en deux catégories correspondant aux facteurs de succès opérationnels et organisationnels. L'objectif de cette démarche est d'évaluer le potentiel de la firme à opérer en JàT. À la suite de cette évaluation, des recommandations sont formulées sous la forme d'un diagramme de préséance. L'utilisation de cet outil est fort appropriée, car il permet de représenter l'ensemble des activités à réaliser et d'identifier celles qui sont préalables aux autres. Aussi, soulignons que les recommandations techniques et « managériales » sont formulées en tenant compte de la capacité de financement de la firme et de ses objectifs de croissance. Ainsi,

une analyse financière est réalisée parallèlement à l'étude de caractérisation, afin de déterminer les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre des recommandations.

Outre l'étude de caractérisation, les activités de consultation comprennent d'autres projets réalisés de façon *ad hoc*. Dans certains cas, ces activités diverses de consultation peuvent être réalisées dans le cadre de la formation d'étudiants de l'UQTR (projets de fin d'étude, cours de synthèse, etc.). Dans d'autres cas, ces études sont entreprises à la suite de la demande d'un fournisseur ou sous-traitant. En 1994, cinq de ces études ont été faites auprès de fournisseurs de Bombardier pour améliorer leur compétitivité et supporter le JàT : deux aménagements de l'usine, un système d'assurance qualité, une réduction des temps de mise en course et une simulation des opérations de production.

Les entreprises ont et auront de plus en plus recours au JàT, afin d'augmenter leur compétitivité sur le plan mondial. Dans cette perspective, le JàT peut être défini comme un mode de gestion qui s'approvisionne, fabrique et livre à temps de façon à satisfaire la demande initiale.

Les activités d'échange visent à créer des occasions favorisant la communication entre les partenaires. Bien que la plupart des activités comportent un volet qui permet la communication entre les partenaires, on peut dire qu'il existe deux activités formelles d'échange : les rencontres entre les Directions d'achat de Bombardier et les fournisseurs ainsi que le forum annuel combiné à une activité sociale.

De plus, il est à noter que les diverses activités organisées dans le cadre de la Chaire ont incité des entreprises partenaires à repenser leurs modes de fonctionnement. À ce sujet, José Boisjoli, vice-président de la gestion du matériel chez Bombardier, affirme :

L'automne nous aura permis, chez Bombardier, de nous questionner à propos des actions à entreprendre afin de faire des objectifs de la Chaire une réalité. Ainsi, nous avons élaboré

notre rôle, nos modes de fonctionnement ainsi qu'un plan d'action et de suivi des activités. Nous avons révisé notre structure aux achats afin de faciliter la communication avec nos partenaires et accélérer la prise de décision et nous sommes présentement à revoir nos ententes à long terme et les mécanismes d'ingénierie simultanée¹².

Par ailleurs, comme toute démarche de recherche-action, les activités de la Chaire sont évaluées périodiquement et sujettes à de nombreux changements et ajustements. Ainsi, il est possible qu'avec l'expérience acquise, les administrateurs de la Chaire décident d'ajouter ou de retrancher des activités.

Un nouveau mode de gestion pour les PME

Les entreprises ont et auront de plus en plus recours au JàT, afin d'augmenter leur compétitivité sur le plan mondial. Dans cette perspective, le JàT peut être défini comme un mode de gestion qui s'approvisionne, fabrique et livre à temps de façon à satisfaire la demande initiale. L'implantation du JàT nécessite la mise en place de facteurs de succès et la prise en compte de la spécificité des PME en vue d'obtenir une coordination presque parfaite entre les clients et les fournisseurs.

L'adoption, par les donneurs d'ordres, du JàT comme mode de gestion (en ayant recours aux facteurs de succès) oblige les PME à faire face à un nouvel environnement plus compétitif et à modifier leurs façons de produire et de transiger. Pour éviter que les PME deviennent les esclaves du JàT, les transactions doivent s'effectuer dans un contexte de partenariat et de collaboration. Un des ingrédients nécessaires pour la réussite de ce genre de relation « gagnant/gagnant », chez le fournisseur, d'une expertise que ne possède pas le client¹³. En l'absence de cette expertise, le client bénéficierait d'une trop grande influence qui pourrait l'amener à hausser exagérément ses demandes. En d'autres mots, le partenariat ne doit pas affaiblir la position concurrentielle des PME vis-à-vis des clients et des donneurs d'ordres; tout est une question de dosage judicieux entre la concurrence et la collaboration.

Or, si les concepts de partenariat et de réseau gagnent en popularité auprès des universitaires, des consultants, des journalistes et de certains organismes gouvernementaux, un problème subsiste : comment réaliser concrètement une expérience de partenariat entre un donneur d'ordres et des PME, notamment en contexte de JàT? En fait, il semble qu'il reste beaucoup de travail à faire concernant l'implantation d'expériences de partenariat. Quant à la Division Sea-Doo/Ski-Doo de Bombardier, le partenariat entre celle-ci et 15 de ses fournisseurs se fait en recourant à des intervenants externes et neutres, les chercheurs de la Chaire Bombardier, et en ayant recours simultanément à quatre genres d'activités : les activités d'information, de formation, de consultation et d'échange. En contrepartie, bien que jusqu'à maintenant les résultats obtenus par la Chaire Bombardier soient très satisfaisants, cela ne signifie pas pour autant que l'on puisse en étendre la portée à toutes autres expériences de partenariat. Il faut tenir compte de la spécificité des partenaires, du type d'entreprises, de la proximité des partenaires, de la qualité des relations entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs, etc. En somme, le principal problème que l'on peut identifier en ce qui a trait à l'implantation d'expériences de partenariat est qu'il n'existe pas vraiment de façon de faire, de démarche, de structure permettant d'orienter universellement la réalisation de partenariat en contexte de JàT. Dans un contexte où les notions de partenariat et de réseau prennent de plus en plus d'importance, l'absence de façon de faire précise pour élaborer un partenariat devrait inciter les chercheurs et les praticiens à s'intéresser davantage à ce problème.

NOTES ET RÉFÉRENCES

¹S. Landry et Y. Trudel (1993). « Les approvisionnements en juste-à-temps : les risques d'abus », *Gestion*, février 93, p. 6-11.

²D. Bérard (1992). « Les esclaves du juste-à-temps », *Commerce*, janvier 1992, p. 61-65.

³P. Zipkin (1991). « Le mirage du Just-in-Time », *Harvard L'Expansion*, automne 1991, p. 48-51.

⁴J. Nollet et al. (1994). *La Gestion des opérations et de la production* (2^e édition), Montréal, Gaétan Morin éd.

⁵R. Gélinas et al. (1994). « Les facteurs de succès du juste-à-temps et leur incidence sur les PME », *Comptes-rendus de l'ICSB (Strasbourg)*, p. 141-157.

⁶R. Gélinas et al. (1996). « Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste-à-temps », *Revue internationale PME*, à paraître vol. 9, n^o 3, UQTR.

⁷M. Porter (1986). *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris.

⁸D. Bérard (1992). *Op. cit.* (réf. 2).

⁹S. Landry et Y. Trudel (1993). *Op. cit.* (réf. 1).

¹⁰P.A. Julien (1995), « Un mot sur les chaires », *La Chaire en Bref*, vol. 1, n^o 1, mars 1995, p. 2.

¹¹CHAIRE BOMBARDIER EN GESTION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LES PME (1995). *Rapport Annuel de l'Année 1994*, Trois-Rivières, document de travail rédigé pour les membres.

¹²J. Boisjoli (1995). « Du concept à la réalité », *La Chaire en Bref*, vol. 1, n^o 1, mars 1995, p. 1.

¹³S. Landry et Y. Trudel (1993). *Op. cit.* (réf. 1).

L'histoire d'un succès en qualité totale (Version originale parue dans le vol. 8 nos. 1-2 (1999))

Marcel Laflamme, Ph. D.
Université de Sherbrooke

L'usine Baxter¹, à Sherbrooke, ouverte en 1983, fait partie de la Division des systèmes intra-veineux et produits médicaux de Baxter International qui fabrique et commercialise des produits qui permettent de dispenser des soins aux patients de plus de 100 pays.

L'usine de Sherbrooke compte environ 110 employés(es) fabriquant, dans un environnement de classe mondiale, une gamme étendue de dispositifs médicaux pour les applications suivantes : administration de sang, dialyse, irrigation, pharmacie et autres applications sur mesure selon les besoins spécifiques.

On peut regrouper en trois phases successives l'implantation de la démarche-qualité chez Baxter-Sherbrooke : le lancement, la consolidation et le raffinement.

En novembre 1997, la corporation Baxter de Sherbrooke recevait du Premier ministre du Québec, M. Lucien Bouchard, le prestigieux certificat de la qualité basé sur le Qualimètre. Ainsi, l'usine Baxter devenait la première récipiendaire du certificat offert par le Mouvement québécois de la qualité. De plus, Baxter-Sherbrooke est homologué aux normes ISO-9001 et a obtenu au sein de la corporation l'excellent prix « Baxter Quality Award ».

Qu'y a-t-il de magique dans l'approche-qualité chez Baxter? Quelles sont les principales clefs de sa recette? Voici l'objectif visé par ce petit cas illustrant les principales étapes d'implantation de la démarche-qualité chez Baxter qui a débuté en 1987.

ÉVOLUTION DE LA DÉMARCHE-QUALITÉ

On peut regrouper en trois phases successives l'implantation de la démarche-qualité chez

Baxter-Sherbrooke : le lancement, la consolidation et le raffinement.

Phase I : le lancement (1987-1990)

Dès 1986, une lettre du Président au siège social, M. Daly, préconisait le Processus d'amélioration de la qualité (PAQ) comme moyen privilégié pour actualiser l'engagement de Baxter à demeurer le chef de file dans une industrie des soins de la santé toujours plus exigeante en matière de qualité, prix et service aux clients.

De façon formelle, c'est à l'été 1987 que l'usine de Sherbrooke a décidé de lancer le PAQ. Celui-ci a été fondé sur la philosophie du Zéro-Défaut selon Phillip Crosby, gourou américain de la gestion de la qualité.

Les cinq fondements suivant de la qualité constitueront la pierre d'assise du développement du PAQ permettant à l'ensemble du personnel de se doter d'un langage commun et favorisant la responsabilisation de chaque individu au sein de son travail :

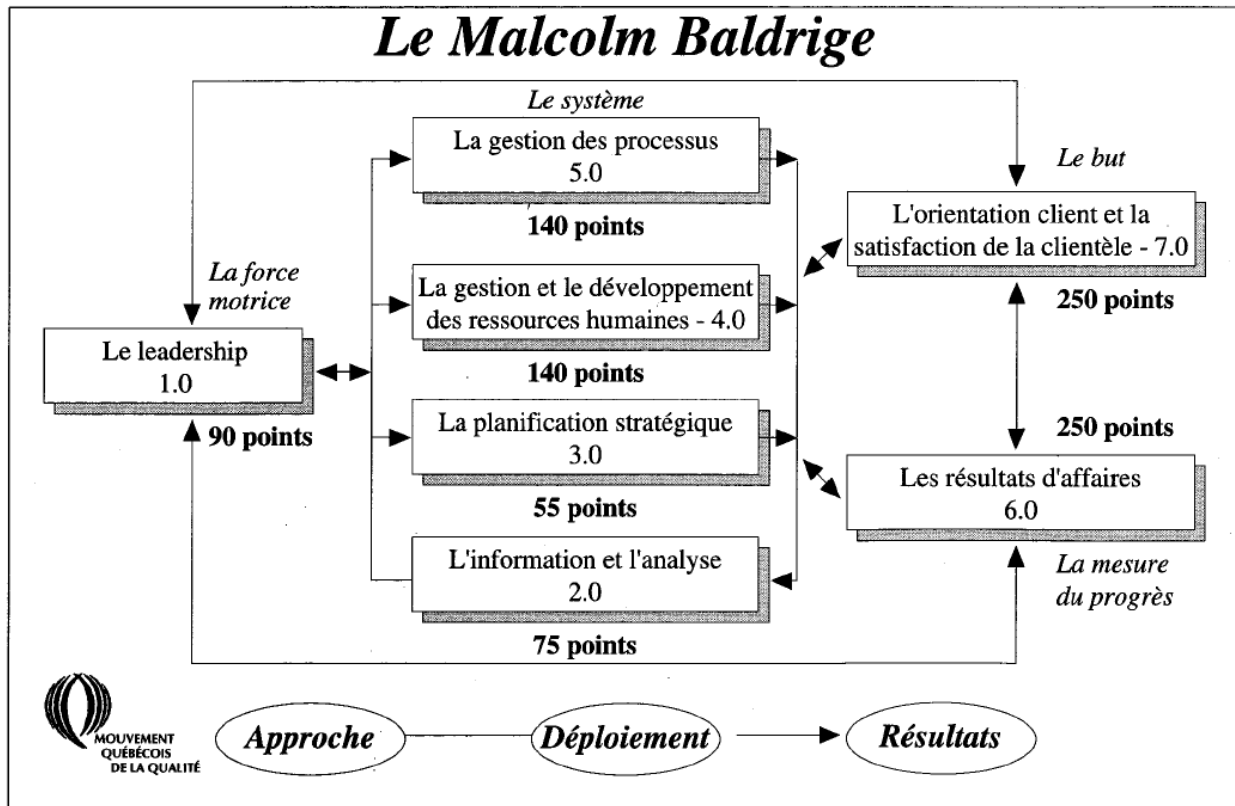
- exigences (la définition) : la qualité consiste à se conformer aux exigences des clients;
- sans défaut (la norme, la mesure) : 100 % de conformité;
- prévention (la méthode) : le seul moyen d'éliminer les défauts;
- participation (la responsabilisation) : implication de tous et chacun;
- amélioration continue (l'attitude) : remise en question constante de nos façons de faire afin de tendre vers l'excellence et de satisfaire toujours les exigences évolutives de nos clients.

En complémentarité à la responsabilisation de chacun dans la qualité de son travail, différents

comités de support et d'amélioration furent institués : comités de sensibilisation, de formation et de reconnaissance, comités de mesures, d'actions correctives, etc.

Ces premiers dispositifs de changements étaient appuyés par l'organisation de journées annuelles : Zéro-Défaut, Qualité en tête, venant renchéir le Processus d'amélioration de la qualité.

Figure 1



Phase II : la consolidation (1991-1993)

Cette période de consolidation de la démarche-qualité s'est effectuée en 1991 à la faveur du lancement du concours « Baxter Quality Award » (BQA) à travers toutes les usines de la compagnie. Le BQA utilise les mêmes critères d'évaluation que le prix américain de la qualité, le « Malcolm Baldrige National Quality Award ». Ce référentiel de gestion de la qualité comprend un ensemble de critères regroupés au sein des sept dimensions suivantes : le leadership, l'information et l'analyse, la planification stratégique, la gestion et le développement des ressources humaines, la gestion des processus, les résultats de l'organisation, l'orientation client et la satisfaction de la clientèle (figure 1). L'inscription dès 1991 de l'usine de Sherbrooke

au Baxter Quality Award a permis, entre autres : 1) de se familiariser avec les différents critères de ce modèle global de gestion de la qualité; 2) d'identifier les écarts entre les pratiques et les exigences; 3) de dresser une liste des systèmes prioritaires à améliorer et finalement 4) d'adopter ce référentiel comme étant la base du modèle de gestion totale de la qualité.

En 1992, le Comité de Direction de l'usine à Sherbrooke a refait l'exercice visant à identifier les éléments manquants ou ceux à améliorer, le tout traduit sous forme de Plan qualité annuel, constituant la base de la stratégie de fabrication de classe mondiale.

Aussi, en 1992 l'usine précisa sa mission et ses valeurs.

MISSION
Nous serons un chef de file de classe mondiale dans la conception et la fabrication de produits médicaux de la plus haute qualité en satisfaisant continuellement nos clients grâce à l'innovation, la flexibilité, le travail d'équipe et l'excellence dans nos opérations.

VALEURS
<p>Clients</p> <p>La satisfaction totale du client constitue la raison d'être de nos opérations; celle-ci sera atteinte en tout temps par la compréhension et le respect des exigences établies. Nous serons flexibles dans la fabrication de nos produits, tant actuels que nouveaux, et ce d'une manière respectueuse de l'environnement.</p>
<p>Employés</p> <p>Nous respectons nos employés et employées en tant qu'individus et nous les considérons comme notre ressource la plus importante. Ensemble, nous rechercherons le développement personnel et l'implication totale par la responsabilisation, la formation et la communication dans un milieu de travail sécuritaire.</p>
<p>Fournisseurs</p> <p>Nous définirons et communiquerons nos exigences aux fournisseurs; nous évaluerons leur performance et nous développerons des rapports basés sur le partenariat.</p>

À partir de 1993, les retombées de la démarche qualité devinrent de plus en plus probantes et se manifestèrent par une nette amélioration au niveau de chacune des sept dimensions préconisées dans le Prix de la qualité. Ainsi, au lieu d'effectuer des interventions ponctuelles ou fragmentées en Qualité, tout le processus est devenu intégré et systématisé.

Phase III : le raffinement du processus (1994 à nos jours)

Depuis 1994, le processus d'amélioration continue de la qualité (évaluation – plan d'action – exécution) se poursuit d'année en année en s'appuyant plutôt sur le Qualimètre qui est la version québécoise et plus détaillée du prix

américain « Malcolm Baldrige National Quality Award ». Des objectifs d'amélioration furent développés et implantés dans tous les secteurs de l'organisation : satisfaction des clients, diminution des coûts, santé et sécurité, innovation, etc. Sur une base annuelle, le plan d'amélioration qualité comprenant une vingtaine d'indicateurs vient appuyer le plan stratégique de croissance des ventes et des profits. D'autre part, les résultats obtenus sont communiqués sur une base mensuelle. Ainsi se concrétise de façon opérationnelle la liaison entre la planification stratégique et le plan d'amélioration-qualité.

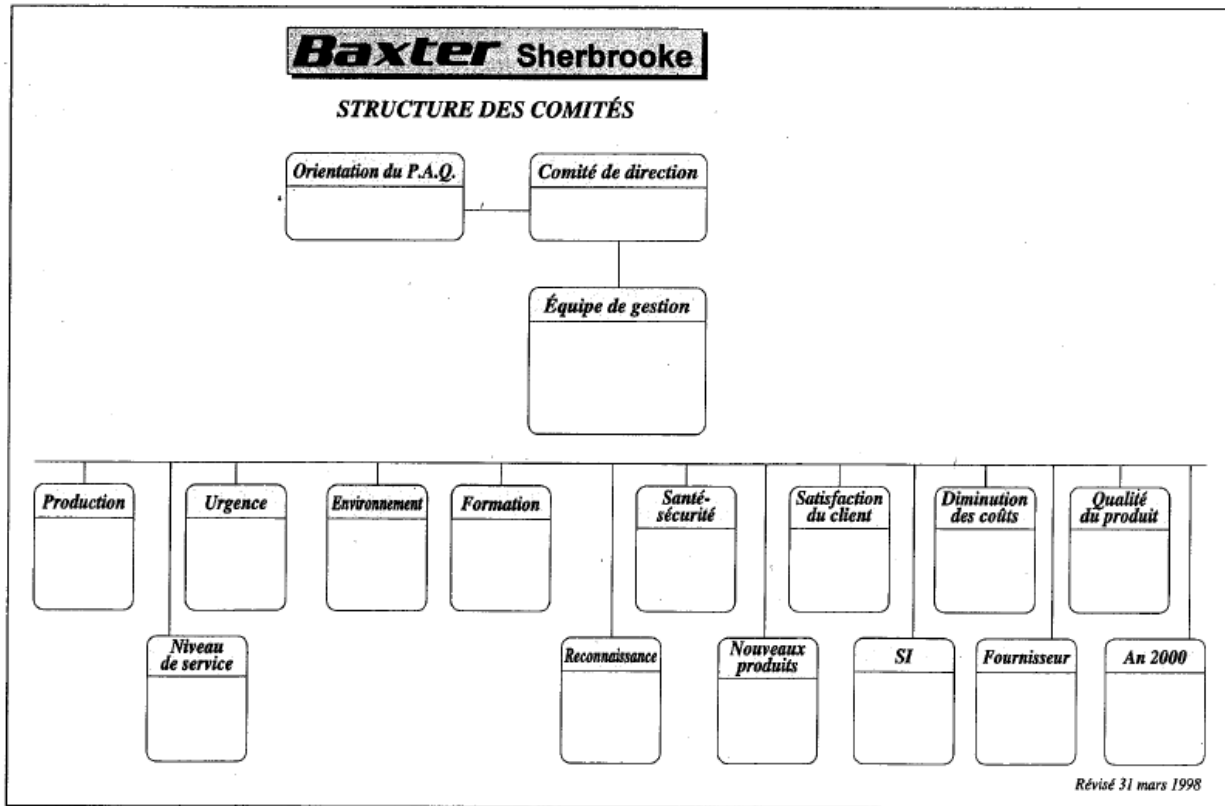
La mise en œuvre du plan d'amélioration-qualité s'effectue notamment via une structure de comités d'améliorations (figure 2). Environ 70 % du personnel participe à des comités d'améliorations. À titre incitatif, un partage 50/50 des gains d'amélioration s'effectue entre l'organisation et son personnel.

En outre, les interventions d'amélioration concernant la clientèle s'appuient fondamentalement sur des sondages de satisfaction, effectués régulièrement. D'autre part, les processus de travail font actuellement l'objet d'une réingénierie orientée vers la création d'îlots ou cellules de travail.

Finalement, quant aux fournisseurs, un comité de qualité procède à l'évaluation de leur performance (aspect qualité, aspect service et aspect livraison), suivant un questionnaire donnant une gradation en trois catégories : A, B et C; aussi, sur une base annuelle, des reconnaissances sont allouées aux plus méritants, le tout donnant lieu à une émulation très positive chez les fournisseurs.

En outre, les interventions d'amélioration concernant la clientèle s'appuient fondamentalement sur des sondages de satisfaction, effectués régulièrement. D'autre part, les processus de travail font actuellement l'objet d'une réingénierie orientée vers la création d'îlots ou cellules de travail.

Figure 2



CONCLUSION

Au-delà de la stricte qualité des produits, le processus d'amélioration de la qualité chez Baxter embrasse un ensemble de zones critiques qui ont un impact important sur sa viabilité dans un contexte de globalisation. L'édification du processus d'amélioration autour des sept zones (figure 1) préconisées par le Qualimètre constitue la pierre d'assise du nouveau management de classe mondiale appelé la Gestion totale de la qualité.

Le directeur-qualité, M. Luc Tremblay, affirme que : « maintenant l'usine est mieux structurée et positionnée; on mesure les choses importantes et on les améliore; selon une approche davantage systémique, nos indicateurs à tous les niveaux s'améliorent de façon continue... voilà à notre sens, la perspective véritable de la gestion totale de la qualité! ».

Et de conclure :

« Notre processus d'implantation au cours de plus d'une décennie nous a révélé les apprentissages ou leçons suivantes à en tirer :

1. On fait des choses en gestion de la qualité non pas parce que c'est à la mode, mais parce que c'est utile, voire indispensable à la pérennité de l'organisation.
2. Il importe de lancer l'opération-Qualité sur des bases solides avec une terminologie, un langage commun, une compréhension bien solide des concepts afin que tous et chacun soient sur une même longueur d'onde. Par exemple, bien spécifier, les concepts d'ISO-9000, la réingénierie du processus, la qualité de services, la qualité totale, la notion de client, etc.
3. Il est important d'intégrer les programmes Qualité dans le quotidien afin d'éviter de faire de la Qualité un jour et d'effectuer son travail régulier l'autre jour. De même, au

sommet de l'organisation, la Qualité Totale doit être arrimée avec les stratégies et priorités de croissance de l'usine.

4. L'auto-évaluation à partir du Qualimètre s'avère le point de départ essentiel à une démarche Qualité intégrée. De cet exercice se révèlent nos forces et faiblesses ainsi que nos priorités d'amélioration. Le guide d'auto-évaluation du Qualimètre en constitue une aide précieuse de facilitation.
5. Il ne faut pas paniquer ou se décourager si la liste des éléments à améliorer est longue. Il est impossible de tout faire en même temps. Il s'agit d'étaler le tout sur un horizon de temps à moyen terme en se concentrant de façon primordiale sur les priorités sélectionnées. Le tout devant faire partie d'un processus d'amélioration sans fin et ne pas être qu'un programme ponctuel.

Note

¹Remerciements à M. Luc Tremblay, directeur de la Qualité chez Baxter, pour les informations fournies et nécessaires à la rédaction de ce texte.

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Programme court de 3^e cycle en management de projets



Objectifs

Former des experts, des intervenants de haut niveau, en mesure d'enrichir les connaissances sur le plan théorique et sur le plan du renouvellement des pratiques professionnelles en management de projets.

Conditions d'admission

Diplôme de maîtrise ou l'équivalent en gestion ou en génie avec une moyenne cumulative d'au moins 3,2 sur 4,3. Un candidat détenteur d'un diplôme de maîtrise spécialisée en gestion, en génie ou l'équivalent dans une discipline connexe pourra être admis. La direction du programme se réserve le droit de lui imposer de réussir des cours d'appoint pour un maximum de 9 crédits.

Admission

Pour toute information concernant l'admission, veuillez faire parvenir un courriel à pcs_management-doctorat@uqac.ca.

L'admission des étudiants se fera au trimestre d'hiver seulement (10 places disponibles).

Le programme est offert à temps complet et à temps partiel.

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

(Version originale parue dans le vol. 9 no. 2 (2000))

Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland

Télé-Université

AUX SOURCES DU SUCCÈS JAPONAIS

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

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

Ce qui distingue le Japon, c'est d'abord une organisation qui permet aux entreprises d'établir une stratégie à long terme¹. En effet, jusqu'à ces toutes dernières années tout au moins – car certains considèrent que les choses ont un peu changé avec la crise financière récente –, les critères de succès de l'entreprise japonaise étaient orientés vers la conquête de parts de marché. Si le profit à court terme est devenu

légèrement plus important, les entreprises japonaises s'alignant en quelque sorte sur les exigences des détenteurs de fonds américains, l'augmentation des parts de marché demeure importante, et il s'agit là d'une perspective nécessairement orientée vers le long terme. Il faut noter qu'au Japon, les entreprises sont surtout financées par des prêts bancaires et, dans une moindre mesure, par les titres boursiers, ce qui leur a permis de vivre largement à l'abri de l'humeur des actionnaires et d'investir de façon plus importante dans la croissance de l'entreprise². Cela est particulièrement important pour les dépenses de recherche et développement où l'espérance de rendement sur l'investissement est incertaine et renvoie surtout aux prévisions à long terme. Au sein des *keiretsu*, les grands groupes industriels japonais, des relations à long terme caractérisent également les relations de sous-traitance entre les grandes entreprises et les PME. La plus grande stabilité des relations entre les entreprises permet une organisation des emplois elle aussi davantage orientée vers le long terme que ce n'est le cas en Amérique du Nord.

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

AUX ORIGINES DU MODÈLE JAPONAIS : LA QUALITÉ TOTALE

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

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

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

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

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

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

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

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

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

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

Le système juste-à-temps élimine les stocks tampons de pièces entre les postes de travail et cela a pour effet de révéler de façon immédiate les problèmes de qualité ou autres qui se posent¹⁰ puisqu'il n'y a pas de substitut aux pièces défectueuses et qu'il n'y a généralement pas de section d'usine réservée au réusinage. Dans l'entreprise japonaise, la résolution de ces problèmes n'est pas confiée à un groupe de techniciens chargés des contrôles de qualité ni à un groupe de mécaniciens chargés de l'entretien, mais elle repose sur la participation des employés à ces tâches. Le respect des normes de

qualité et l'entretien normal de la machinerie sont des tâches dévolues aux employés situés le plus près de la source des problèmes. Une plus grande productivité est ainsi obtenue par l'élimination des contrôles en fin de processus, par un moins grand besoin de réparation, par un bon entretien préventif des machines et par l'amélioration continue des processus¹¹. Ainsi, la polyvalence des travailleurs permet à ceux-ci de détecter les défauts et d'y apporter les correctifs nécessaires.

L'organisation du travail est ainsi fortement dépendante des compétences et de la responsabilisation des employés. Ces compétences acquises au sein des équipes de travail, où la rotation a permis d'acquérir la polyvalence nécessaire pour pouvoir se remplacer aisément sur un poste de travail constituent un ingrédient substantiel de la flexibilité organisationnelle de l'entreprise japonaise¹².

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

L'absence de définition précise des postes de travail favorise la constitution de ces équipes de travail qui effectuent avec diligence des tâches dites connexes comme les inspections de la qualité, les petites réparations en cours de production, de même que des activités d'entretien de l'usine et de commande de pièces. Les employés organisés en équipe gagnent en vitesse de communication, minimisant ainsi les coûts associés à l'intégration ou aux fréquents changements de partenaires dans un travail spécialisé. Le travail en équipe favorise de plus la satisfaction au travail en privilégiant les liens d'amitié avec les collègues, ce qui en retour est favorable aux communications informelles et à la rapidité d'adaptation, des éléments importants pour une plus grande productivité. Presque toutes les entreprises japonaises ont adopté la rotation des tâches¹³.

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

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

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

Le concept du juste-à-temps

Le concept du juste-à-temps chez Toyota part de l'idée qu'il faut minimiser les opérations improductives, celle qui n'ajoutent pas de valeur à un produit, et ainsi réduire le temps qui s'écoule entre la production et la mise en

marché. Ce temps représente des dépenses en capital parfois importantes et l'élimination de celui-ci permettrait d'abaisser le prix du produit final. Le système prévoit la livraison des pièces à l'usine Toyota « juste-à-temps » pour leur assemblage. Les livraisons se font selon un horaire préétabli, parfois deux fois par jour, et évitent l'accumulation de stocks à l'usine. Elles ont lieu à différents débarcadères de l'usine afin d'éliminer le transport inutile entre un magasin central de pièces et les aires de travail. Les produits livrés ne sont pas emballés afin d'éliminer une autre opération inutile¹⁶.

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

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

Le juste-à-temps exige une certaine proximité des sous-traitants pour surmonter les problèmes de congestion de la circulation apparus au Japon. Ce système est également basé sur une relation à long terme avec les sous-traitants. Ceux-ci, inclus ou non au sein des *keiretsu*, absorbent alors les chocs que causent les fluctuations de la demande de Toyota. Les sous-traitants doivent donc eux-mêmes constituer un inventaire pour répondre rapidement au donneur d'ordres.

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

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

Le kanban

Le *kanban* signifie littéralement une « carte visible ». Chez Toyota, c'est un système d'information servant à gérer de façon harmonieuse le système d'approvisionnement d'un poste de travail. L'idée principale est que la demande des postes de travail situés en bout de ligne tire l'ensemble de la production. Un *kanban* part de la section finale de l'usine et contient les informations de quantité et de temps nécessaires pour la livraison aux postes de travail situés juste en amont qui, en retour, émettent un *kanban* pour les postes précédents. Ce système permet de réadapter les calendriers de production en un seul point au lieu d'établir une planification touchant l'ensemble des services. En éliminant presque entièrement la constitution de stocks entre deux postes de travail, le système des *kanban* est intimement relié au système de contrôle de la qualité. L'idée du « zéro-défaut » provient du fait que la

production est organisée en flux, sans stocks de réserve pouvant servir à absorber les ralentissements ou à remplacer les pièces défectueuses.

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

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

Dans ce dernier cas, les pièces défectueuses sont soit mises de côté pour être retravaillées, soit transmises telles quelles au poste de travail suivant. Les contrôles de qualité s'effectuent alors en bout de chaîne de montage. Les opérations de montage sont effectuées sur des chaînes courtes permettant des rythmes différents selon les postes de travail. Dans ce cas, la production au début de la chaîne n'est pas perturbée par un arrêt au milieu : la production continue et des stocks sont produits à l'avance. Lorsque la production reprend au milieu de la chaîne, ces postes de travail disposent alors de coussins de production.

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

le travail en équipe, la polyvalence et le développement des connaissances²² sont des activités essentielles.

Le travail en équipe

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

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

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

travail dont les membres ont une connaissance étendue du processus de production rend possible la participation aux décisions et la constitution de cercles de qualité²⁴.

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

LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS

La participation des employés à la gestion des entreprises est un aspect important associé au succès japonais et un thème fort débattu depuis de nombreuses années. Celle-ci peut être directe ou indirecte et porter tant sur l'amélioration de la productivité que sur la qualité de vie au travail. Au Japon, la participation prend d'abord une forme indirecte dans des comités d'entreprise, qui sont des comités de consultation et de négociation. Elle prend aussi une forme plus directe avec le *ringi*, forme de consultation des employés, et les activités de petits groupes, comme les cercles de qualité.

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

La légalisation des syndicats et du droit de négocier des conventions collectives apparaît à la faveur des réformes imposées par le gouvernement tutélaire américain après la défaite du Japon en 1945. L'organisation syndicale prendra une forme particulière qui ne sera ni celle du syndicalisme de métier ni celle du syndicalisme industriel, mais celle d'un syndicalisme d'entreprise intégrant tous les employés d'un même établissement. Les principales revendications d'après-guerre des syndicats d'entreprise concernaient l'égalité de statut avec les cols blancs et une généralisation de la sécurité d'emploi. Jusqu'aux années 60, les relations industrielles restent tendues, mais par la suite la croissance économique aplanira les différends entre les parties. Le Japon est aujourd'hui l'un des pays ayant le moins de jours de travail perdus en raison de conflits industriels²⁷. Cette apparente accalmie du militantisme intervient au moment où les entreprises intensifient les efforts de modernisation. Les changements technologiques importants ainsi que les exigences des processus de qualité totale incitent les entreprises à rechercher la paix sociale et la participation des employés aux objectifs de la firme.

Les comités d'entreprise

Les comités d'entreprise prennent dans ce contexte de changements technologiques une nouvelle signification. Présents dans 72 % des entreprises, ces comités resteront consultatifs et serviront de canal de communication entre la direction et les syndicats. Ils permettront à ces derniers d'acquérir plus d'information sur la firme et d'être ainsi en meilleure position pour la négociation collective. Ces comités sont les seuls outils de démocratie industrielle permettant une influence réciproque de la direction et des employés dans les décisions importantes de l'entreprise. Ces comités mixtes ou paritaires ne sont pas une unité de négociation, mais ils servent en pratique à préparer le terrain, de façon informelle, au renouvellement de la convention collective. Ils peuvent se substituer à l'unité de négociation dans le cas des petites entreprises non syndiquées²⁸. Les sujets de consultation peuvent toucher l'ouverture ou la fermeture d'usines, les changements technologiques, les

transformations dans les processus de travail, les méthodes de ventes, les règles de discipline, la sécurité au travail, ou les conditions de travail par exemple²⁹. Ainsi, la convention collective est négociée presque de façon informelle au sein de l'entreprise. En cas de conflit grave, les parties peuvent avoir recours aux tribunaux ou à la commission des relations de travail, mais en pratique cela semble rare.

Le *ringi*

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

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

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

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

Le *kaizen* et les cercles de qualité

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

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

La nouveauté introduite par le *kaizen* consiste à sensibiliser l'ensemble des employés à l'amélioration des processus. La technologie peut alors être modifiée afin qu'elle corresponde mieux à l'utilisation finale. L'amélioration de la technologie en place n'est donc plus confiée seulement à un groupe spécialisé d'ingénieurs qui manipulent peu celle-ci. Situé entre les activités d'entretien et l'innovation en tant que telle, le *kaizen* est basé sur les connaissances plus vastes des employés, une relation de confiance entre ceux-ci et la direction qui reconnaît ainsi l'apport de chaque employé à l'amélioration. La

coopération se base également sur une certaine égalisation des statuts au sein des entreprises japonaises, ce qui facilite la communication entre les cols blancs et les cols bleus.

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

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

Sans nier qu'ils puissent s'insérer au sein d'un modèle tayloriste et ne contribuer qu'accessoirement à la démocratie industrielle³⁷, la participation au sein des systèmes de *kaizen*, de suggestion et de cercles de qualité semble à l'origine de nouvelles capacités d'innovation³⁸. Ce sont aussi des occasions de formation et de développement des facultés intellectuelles des employés, à qui l'on demande plus que leurs seules facultés physiques. Ce type de participation permet une meilleure circulation des informations et des connaissances nécessaires, ce qui favorise la rapidité de réaction et la capacité d'adaptation de l'entreprise.

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

LA DIFFUSION DU MODÈLE JAPONAIS AU QUÉBEC

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

un contrôle décentralisé de la qualité en compte 24 et le groupe résiduel en regroupe 46³⁹.

Organisation de la production

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

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

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

En termes d'organisation de la production (réorganisation de l'espace, contrôle des inventaires (juste-à-temps), simplification des tâches, automatisation de l'outillage et des contrôles) et de mesures prises pour augmenter la productivité (intensification de l'utilisation de l'équipement, changement d'équipement, changement de l'organisation du travail ou augmen-

tation de la formation du personnel), les firmes japonaises ne se distinguent pas des firmes québécoises non axées sur la qualité. Il en va de même pour les neuf aspects associés à l'organisation du travail dans notre questionnaire. En effet, à cet égard, certains aspects sont surprenants, comme dans le cas d'innovations telles que la polyvalence, la rotation des tâches et les

cercles de qualité, qui sont plus fréquents dans les firmes canadiennes axées sur la qualité que dans les firmes japonaises. Les entreprises japonaises se trouvent dans une position mitoyenne

en ce qui concerne l'adoption de processus de qualité, pourtant considérés caractéristiques de la production japonaise.

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

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

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

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines observée dans les firmes japonaises établies au Canada se situe en général à mi-chemin entre les firmes axées sur la qualité et les autres. Ainsi, les firmes japonaises utilisent globalement autant de critères d'évaluation du personnel (onze) que les firmes des autres groupes. Toutefois, elles semblent accorder un peu plus d'importance à la capacité de travailler en équipe, à la contribution à l'innovation, tandis qu'elles accordent moins d'importance que les deux autres groupes au respect des normes de production, ainsi qu'au rendement et au potentiel de l'employé. Les critères de promotion salariale divergent quelque peu et semblent davantage orientés vers des mesures subjectives (ex. : comportement à l'égard du travail). Peut-être cela tient-il à la

faible syndicalisation des firmes japonaises qui peuvent ainsi faire fi de la pratique nord-américaine largement répandue de promotions selon les définitions de postes. Nous présentons au tableau 3 un certain nombre de critères d'évaluation traditionnellement vus comme caractéristiques du modèle japonais et constatons que les entreprises québécoises axées sur la qualité sont souvent les plus nombreuses à adopter ce type de pratique parmi l'ensemble des trois groupes.

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

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

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

Ces critères sont-ils conséquents avec les autres aspects d'une gestion des ressources humaines basés sur une relation à long terme? Certains indicateurs montrent que ce n'est pas nécessairement le cas. Le travail d'équipe, par exemple, même s'il semble être un critère d'évaluation, est moins développé au sein des entreprises japonaises. Nous avons d'ailleurs noté plus la place limitée du travail en équipe dans la culture d'entreprise des firmes japonaises établies au Canada. Les firmes japonaises ne se distinguent pas non plus par l'implantation de programmes de formation ou par un processus de formation continue. Aussi, en termes de communications avec les employés, les firmes japonaises ne favorisent pas particulièrement les rencontres avec la direction, ni la participation

des travailleurs aux décisions de production. L'image souvent véhiculée de l'entreprise japonaise organisant des activités culturelles ou sportives pour ses employés se vérifie plutôt dans le groupe des firmes axées sur la qualité. Enfin, la relation d'emploi à long terme ne semble pas caractériser les firmes japonaises, bien que les firmes axées sur la qualité aient procédé à plus de mises à pied au cours de la dernière année.

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

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

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

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

formation semblent davantage être reliés à des impératifs technologiques. Les motifs pour lesquels les entreprises ne font pas de formation apparaissent clairement reliés aux coûts dans le cas des firmes non axées sur la qualité. La taille moyenne de ces entreprises est plus petite que celle des deux autres échantillons. Toutefois les

raisons invoquées par l'ensemble tiennent davantage au fait qu'il y a peu de personnel affecté à cette fonction et peu de temps alloué. Remarquons que très peu d'entreprises semblent souffrir de la crainte de perdre le personnel formé, alors que cette raison est souvent évoquée comme désincitatif traditionnel à la formation dans le contexte nord-américain, où domine le recours au marché du travail externe.

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

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

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

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

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

CONCLUSION

Nous avons présenté divers éléments qui décrivent le modèle japonais d'organisation de la production et de gestion des ressources humaines et avons pu constater, dans le cadre de notre enquête menée au Québec, que les entreprises québécoises axées sur la qualité semblaient plus proches du modèle que les entreprises japonaises établies au Canada. Cela

permet de penser qu'il y a en quelque sorte une convergence dans les pratiques de gestion, ou qu'il y a hybridation des modèles productifs.

En résumé, les entreprises axées vers la qualité semblent, sous plusieurs aspects, plus proches du modèle japonais type que les filiales d'entreprises japonaises installées au Canada, dont les pratiques de gestion ressemblent, à bien des égards, au modèle de gestion traditionnel en Amérique. Les entreprises japonaises installées au Canada ne manifestent pas une propension marquée vers le mode de gestion dit japonais. L'adaptation, qui est un des points forts de l'économie japonaise, semble se traduire ici par une imitation des pratiques nord-américaines. Parallèlement, les entreprises engagées dans un processus décentralisé de qualité montrent beaucoup plus d'affinités avec le modèle japonais type mais cela, à une exception près. En

effet, les entreprises axées vers le concept décentralisé de la qualité semblent vouloir profiter des avantages d'un marché interne de main-d'œuvre, en termes de formation et de participation, sans toutefois prendre d'engagement particulier en termes de relation d'emploi (à long terme).

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

Bibliographie et notes

¹Albert, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil, 315p.

²Blaine, M. (1993). « Profitability and Competitiveness : Lessons from Japanese and American Firms in the 1980s », *California Management Review*, vol. 36, n° 1, p. 48-74.

³Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (1996). « Le modèle japonais de gestion au Québec : vers une hypothèse d'hybridation », Montréal, Télé-université, *Notes de recherche*, n° 96-3, 35 p.; Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (1998). *La gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 415 p.

⁴Greenwood, R. G. et Ross, R. (1982). « Early American Influence on Japanese Management Philosophy : The Scientific Management Movement in Japan », dans M. Lee Sang et Gary Schwendiman, *Management by Japanese Systems*, New York, Praeger, p. 43-54.

⁵Gordon, A. (1985), *The Evolution of Labour Relations in Japan. Heavy Industry, 1853-1955*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 503 p.

⁶Aoki, Masahiko (1991). *Économie japonaise : information, motivations et marchandage*, Paris, Economica, 354 p.

⁷Nakamura, K. et Nitta, M. (1995). « Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan », dans Richard M. Locke, Thomas A. Kochan et Michael J. Piore, *Employment Relations in a Changing*

World Economy, Cambridge, The MIT Press, p. 325-358.

⁸Kenney, M. et Florida, R. (1993). *Beyond Mass Production : The Japanese System and its Transfer to the US*, New York, Oxford University Press, 391 p.

⁹Lillrank, P. M. et Kano, N. (1989). *Continuous Improvement : Quality Control Circles in Japanese Industry*, Ann Arbor, Center for Japanese Studies, University of Michigan, 294 p. à la page 32.

¹⁰Sako, M. (1993). « Training, Productivity, and Quality Control in Japanese Multinational Companies », dans Masahiko Aoki et Ronald Philip Dore, *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press, p. 84-116.

¹¹*Idem.*

¹²Kenney, M. et Florida, R. (1993). *op. cit.*, note 8.

¹³Nakamura, K et Nitta, M. (1995), *op. cit.*, note 7.

¹⁴Womack, J. P., Jones, D. T. et Roos, D. (1992). *Le système qui va changer le monde. Une analyse des industries automobiles mondiales*, Paris, Dunod, 319 p.

¹⁵Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgeois Éditeur, 185 p.

¹⁶Monden, Yasuhiro (1983). *Toyota Production System : A Practical Approach to Production Management*, Atlanta, Institute of Industrial Engineering and Management Press, 246 p.

¹⁷*Ibid.*, p. 14.

¹⁸Roth, S. (1992). *Japanisation, or Going our Own Way? New Lean Production Concepts in the German Automobile Industry*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

¹⁹*Idem.*

²⁰Jones, D. T. (1990). « The Further Development of the Toyota Production System : The Age of Lean Production », Warwick, Fifth International Operations Management Association Conference.

²¹GREPME (1995). *Rapport biennal 1994-1995*, Trois-Rivières, Chaire Bombardier, Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

²²Voir Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland (1997). « La formation au Japon, en Suède et en Allemagne : quelques éléments de comparaison », *Gestion*, vol. 22, n° 3, p. 61-70.

²³Womack et al. (1992). *op. cit.*, note 14; Coriat (1991). *op. cit.*, note 15.

²⁴Koike, K. (1984), « Skill Formation Systems in the US and Japan : A Comparative Study », dans Aoki Masahiko, *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam, North-Holland, p. 47-75.

²⁵Taira, K. (1994). « Workplace Productivity, Macroeconomic Performance and World History », *Japan Institute of Labour, Human Resources Management and Economic Development in Asia*, Tokyo, Japan Institute of Labour, p. 239-256.

²⁶Suwa, Y (1993). « Managerial Practices and Employee Involvement in Japan », *Bulletin of Comparative Labour Relations*, n° 27, p. 117-151.

²⁷Japan Institute of Labour (1996), *Labour-Management Relations in Japan*, Tokyo, The Japan Institute of Labour, 42 p.

²⁸Park, S.-J. (1984), « Labour-Management Consultation as a Japanese Type of Participation : An International Comparison », dans Shigeyoshi Tokynaga et Joakim Bergmann, *Industrial Relations in Transition : The Case of Japan and the Federal Republic of Germany*, Tokyo, Tokyo University Press, p. 153-170.

²⁹Dore, R. P. (1973), *British Factory Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, London, Allen & Unwin, 421 p.

³⁰Amako, T. (1982). « Quand les entreprises japonaises intègrent la gestion américaine », *Revue française de gestion*, vol. 35, p. 59-63.

³¹Bourguignon, A. (1993). *Le modèle japonais de gestion*, Paris, La découverte, 125 p.

³²Sasaki, N. (1981). *Management and Industrial Structure in Japan*, Oxford/Toronto, Pergamon Press, 149 p.

³³Imai, M. (1990). *Kaizen : La clé de la compétitivité japonaise*, Paris, Eyrolles, 248 p.

³⁴*Idem.*

³⁵Boie, D. M. et Winsor, R. D. (1993). « The Resurrection of Taylorism : Total Quality Management's Hidden Agenda », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, n° 4, p. 57-70.

³⁶Cole, R. E. (1989). *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese and Swedish Industry*, Berkeley, University of California Press, 338 p.

³⁷Park, S.J. (1984). *op. cit.*, note 28.

³⁸Kenney, M. et Florida, R. (1993). *op. cit.*, note 8.

³⁹Les détails méthodologiques peuvent être obtenus sur demande.

⁴⁰Coriat, B. (1991). *op. cit.*, note 15.

⁴¹Nous avons pour ce calcul pondéré cinq processus de qualité et fait la moyenne. Il s'agit en ordre : 1) un meilleur service de réparation des produits défectueux (sortis de l'usine); 2) des modifications fréquentes du produit ou du service pour l'ajuster aux besoins de clientèles spécifiques; 3) une inspection plus minutieuse du produit pour viser Zéro défaut; 4) un contrôle de la qualité au niveau de chaque étape de la production par les salariés qui font ce produit et 5) un programme de qualité totale.

⁴²Organisation de coopération et de développement économiques, (1999). « Les nouvelles modalités de travail et leurs conséquences pour le marché du travail », *Organisation de coopération et de développement économiques*, Perspectives de l'emploi, Paris, OCDE, p. 195-241, à la page 205.

⁴³Bassi, L. J. et Van Buren, M. E. (1999). « The 1999 ASTD State of the Industry Report », *Training and Development*, vol. supplement, janvier.

Vers un modèle intégrateur de la gestion de la performance

(Version originale parue dans le vol. 10 no. 1 (2001))

René Blais
Université Laval

Aline d'Amours
Conseillère en formation

INTRODUCTION

La réalité économique confronte les organisations du secteur public, tout comme celles du secteur privé, à la rationalisation des coûts et des effectifs. Réduction des budgets, aplatissage des structures hiérarchiques, élimination des niveaux de gestion intermédiaires, réorganisations des effectifs, le réseau de la Santé au Québec fait face au défi de renouveler la gestion de sa performance.

Le travail d'équipe se développe, et l'on mise davantage sur la participation et sur la responsabilisation dans les centres hospitaliers. Comment superviser et évaluer « autrement » des équipes de plus en plus nombreuses? Le gestionnaire peut-il, de façon réaliste et équitable, procéder à l'observation, à l'évaluation et au suivi du rendement des trente ou quarante personnes, sinon plus, relevant de sa responsabilité directe?

Puisque « l'on obtient généralement ce que l'on mesure », le travail d'équipe ne gagnerait-il pas à être soutenu par l'implantation d'un système d'évaluation de la performance des équipes et, bien sûr, par une gestion intégrée de la performance de ces équipes?

Formation continue

C'est dans le cadre d'une formation continue que l'expérience prend place, faisant suite à une demande particulière d'un client organisationnel. Ce client, le Centre hospitalier de la région de l'Amiante (CHRA), par la voix de ses cadres et de son directeur général, exprimait le besoin d'habiliter ses gestionnaires à évaluer les équipes de travail. L'organisation voulait passer d'une évaluation individuelle du rendement – plus ou moins praticable dans un contexte de

réduction d'effectifs – à une évaluation du rendement des équipes.

Comme les 37 cadres de l'établissement participaient à un programme de formation continue, l'occasion était belle d'instaurer un système uniforme d'évaluation des équipes. En concevant l'intervention, les formateurs se sont donné un objectif de transfert immédiat des acquis, par l'implantation de projets pilotes, pour favoriser le développement d'un système intégré d'évaluation de la performance des équipes.

Au moment de l'intervention, tous les gestionnaires de l'établissement terminaient un programme de formation des cadres du réseau de la Santé, offert par l'université Laval. Le Diplôme en gestion et développement des organisations (DGDO) est offert, depuis 1992, dans différentes régions du Québec aux gestionnaires d'hôpitaux, de CLSC et de centres jeunesse. Il comporte une composante de deuxième cycle et une autre de premier cycle.

La demande du client organisationnel a conduit à la création d'une intervention sur mesure, s'insérant dans un cours de trois crédits, dispensé en deux séminaires de trois jours. Ce cours portait de la réalité de l'organisation pour habiliter les gestionnaires à implanter, dans une approche participative, un système intégré de gestion et d'évaluation de la performance des équipes.

Conception de l'intervention

Une première question se posait : « Voulait-on mesurer le rendement ou la performance? » Le rendement fait naturellement référence aux résultats obtenus versus les résultats attendus et

à la réduction des écarts constatés. Bien que ce vocable ait été utilisé lors de la formulation de la demande, le contexte des équipes de travail suggère une réalité davantage liée à la performance, où l'on peut tenir compte de dimensions telles la bonne gestion du mandat confié, la création d'une synergie interne, la coordination et l'intégration des compétences.

Un deuxième défi provenait du passage d'une culture d'évaluation individuelle des employés à une pratique d'évaluation des équipes, ce qui exigeait une réorientation des perspectives de gestion. Les formateurs ont fait le pari d'une approche participative pour élucider, en contexte, la première question et favoriser l'implantation, dans un deuxième temps, d'un système intégré d'évaluation de la performance des équipes. La présence au cours de tous les gestionnaires de l'établissement rendait ce mode d'intervention tout à fait plausible.

Il fallait aussi que les gestionnaires puissent s'approprier les notions de mesure, de façon à ce qu'ils puissent soutenir adéquatement leurs équipes dans leur implication à l'élaboration du système d'évaluation de leur performance. Il s'agissait de faire appel à l'intelligence des gens qui, à partir de leur connaissance de leur réalité organisationnelle, pouvaient juger de la pertinence et de la fonctionnalité des modèles d'évaluation disponibles et pouvant être adaptés au contexte des équipes et aux besoins de leur organisation.

Un dernier point relevait de l'évidence : l'évaluation de la performance passe par sa gestion. Quelle est en effet l'utilité de l'évaluation, sinon de fournir une information pour gérer la performance? Ce qui revient à se servir de l'évaluation de la performance et des informations qu'elle dégage pour mieux gérer les équipes de l'organisation dans son ensemble. L'utilité d'évaluer s'en trouve justifiée, ainsi que le temps et les efforts à y consacrer.

Mais comment se gère la performance des équipes? Un cours sur la gestion des équipes, déjà suivi à l'intérieur du programme DGDO,

aidait à répondre à cette question. Quels sont les facteurs clés de la performance, lorsqu'il s'agit d'équipes de gestionnaires, de professionnels et de travailleurs du secteur de la santé? Comment identifier ces facteurs clés et les mesurer adéquatement? Comment déterminer ceux qui seront les plus pertinents pour une équipe donnée, dans une organisation donnée, en l'occurrence un établissement hospitalier? C'était là l'objet central de l'intervention auprès des gestionnaires du CHRA. (Des demandes sont par la suite venues de CLSC, de centres d'hébergement et de centres jeunesse...)

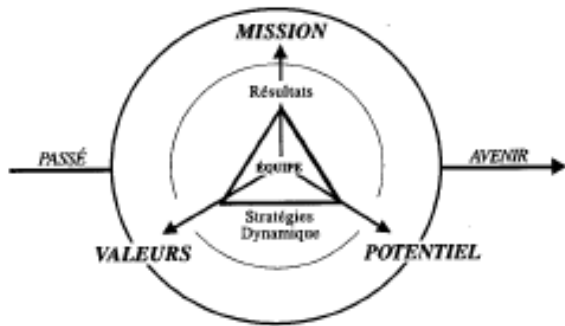
Un cadre de réflexion approprié permettait aux gestionnaires les prises de conscience sous-jacentes à la gestion et à l'évaluation de la performance de leurs équipes. Il reposait sur un modèle intégrateur de la performance des organisations, modèle développé au préalable et soumis aux gestionnaires. Ceux-ci pouvaient l'alimenter de leur propre réalité organisationnelle et s'en servir comme base à l'élaboration de leur propre système d'évaluation de la performance de leurs équipes.

Modèle intégré de gestion de la performance

Le modèle proposé tient compte des dimensions organisationnelles à gérer : la mission et l'atteinte des résultats qui contribuent à la mission, les valeurs à respecter et le choix des stratégies qui doivent s'en inspirer, le potentiel de production des résultats souhaités et la dynamique à développer et à maintenir dans l'équipe pour le préserver. Le tout s'inscrit dans une perspective d'évolution de l'équipe dans son environnement et dans le temps.

Le modèle s'applique tout aussi bien à l'organisation entière et à la mission organisationnelle qu'aux mandats particuliers de l'équipe (qui s'inscrivent dans cette mission); aux valeurs qui particularisent la culture organisationnelle (et qui devraient se retrouver à tous les niveaux de l'organisation); à la capacité de l'organisation d'offrir les services qui correspondent à sa raison d'être et au climat organisationnel que doivent gérer les cadres, jusqu'aux dynamiques des équipes pouvant favoriser une meilleure production (figure 1).

Figure 1 – Le concept de performance



Ce concept original de la performance a servi de base à la réflexion des cadres supérieurs, intermédiaires et de premier niveau du CHRA. Les missions spécifiques des différents directorats – pris comme équipes de gestion – ont d’abord été redéfinies en lien avec la mission de l’organisation. L’interdépendance des différentes fonctions était ainsi mise en lumière. Les résultats à produire par chacune des équipes devenaient des contributions à la mission spécifique, puis à la mission organisationnelle. Des missions spécifiques pouvaient s’inscrire en ligne directe avec la mission organisationnelle, et d’autres se trouvaient en position de support (*staff*) aux unités « centrales » (*line*).

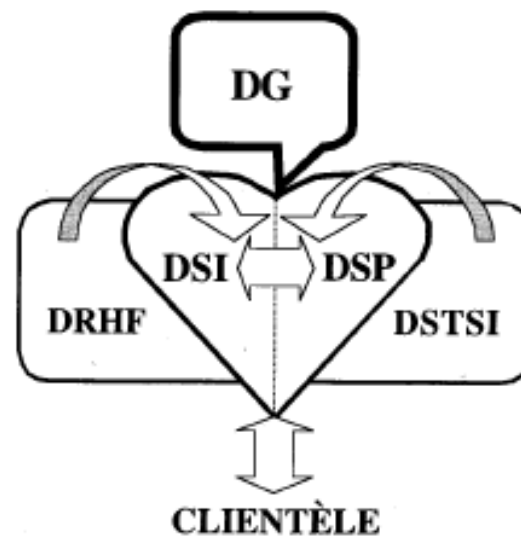
Le modèle proposé tient compte des dimensions organisationnelles à gérer : la mission et l’atteinte des résultats qui contribuent à la mission, les valeurs à respecter et le choix des stratégies qui doivent s’en inspirer, le potentiel de production des résultats souhaités et la dynamique à développer et à maintenir dans l’équipe pour le préserver. Le tout s’inscrit dans une perspective d’évolution de l’équipe dans son environnement et dans le temps.

C’est ainsi que les unités DSI et DSP (Direction des soins infirmiers et Direction des services professionnels) ont été replacées au cœur de la mission organisationnelle et que les unités DRHF et DSTSI (Direction des ressources humaines et financières et Direction des services

techniques et des services informatiques) ont revu leur position de support aux deux autres unités. La redéfinition des missions spécifiques a permis de clarifier les rôles et de mieux voir les interdépendances.

La DG (Direction générale), gardienne de la mission de l’institution, voyait également souligner son rôle de coordination des services (vers l’atteinte des résultats organisationnels), son rôle d’orientation des stratégies (dans le sens des valeurs à promouvoir dans l’organisation) et son rôle de gestion des interfaces (en vue de préserver la dynamique interne et le potentiel de production des unités). Un diagramme « Cœur / Poumons / Cerveau » illustre – on ne peut mieux comme analogie en contexte hospitalier –, les rôles spécifiques et les interrelations nécessaires (figure 2).

Figure 2 – Diagramme « Cœur / Poumons / Cerveau »



Cerveau »

« La table était mise », aux dires du directeur général, pour une réflexion en profondeur, à l’intérieur de chaque unité fonctionnelle. Réflexion sur les résultats à produire, en lien avec la mission spécifique et en lien avec la mission organisationnelle; réflexion sur les stratégies à privilégier, dans le respect des valeurs mises de l’avant; réflexion sur la dynamique à instaurer et à développer, de façon à maximiser le potentiel de production organisationnel. Le

même concept de la performance pouvait s'appliquer à chacune des équipes de gestion des différents directorats. Il pouvait également être importé par ces gestionnaires dans leurs équipes de travail où, par le biais d'une approche participative, les membres des groupes retenus comme projets pilotes pouvaient s'approprier le concept et identifier leurs propres critères et indicateurs de performance.

Interventions et premiers résultats

De façon à répondre adéquatement à la demande adressée à l'Université Laval, les objectifs d'intervention en formation continue étaient de :

- 1) Familiariser les gestionnaires aux concepts de la mesure et de l'évaluation du rendement et de la performance;
- 2) Favoriser l'adaptation et le transfert de ces concepts à l'évaluation de la performance des équipes (alors qu'ils servent actuellement à l'évaluation individuelle);
- 3) Faciliter la gestion intégrée de la performance et l'implantation d'un projet d'évaluation de la performance des équipes dans l'organisation.

Les deux premiers objectifs menaient implicitement au troisième. Les projets pilotes amorcés confirment déjà la possibilité d'atteindre l'objectif final dans le cadre des formations dispensées jusqu'ici au CHRA et dans une demi-douzaine d'autre hôpitaux et organismes du réseau de la santé dans le Bas-Saint-Laurent. En effet, dans une optique de transfert immédiat des acquis, les gestionnaires étaient invités à mener une réflexion dans leur équipe de gestion, puis dans une équipe dont ils avaient la responsabilité. Un soutien conseil leur était offert au besoin. Au CHRA, la DRHF remplissait ce rôle de support avec la possibilité de rejoindre le professeur si nécessaire.

En tout, plus d'une vingtaine de gestionnaires, de professionnels et de travailleurs ont été invitées à générer les critères et les indicateurs devant servir à évaluer leur performance d'équipe. Après un recentrage sur leur mission

spécifique (en lien avec leur mission organisationnelle), ils devaient identifier les critères qui leur apparaissaient les plus appropriés pour évaluer leur performance d'équipe. Ils ont ensuite défini ces critères, puis ils ont convenu des indicateurs qui pourraient servir à les mesurer.

On générait une première série de critères qui étaient validés auprès d'un groupe témoin et, quelques semaines plus tard, on les reprenait pour s'entendre sur leur version définitive. De retour en formation, on a constaté que, spontanément, les critères retenus recouvraient les trois axes du modèle de gestion intégrée de la performance.

Par exemple, la contribution aux résultats organisationnels, dans le secteur de la santé, se définirait plus particulièrement par la satisfaction de la clientèle, par la quantité et la qualité des services produits, par leur pertinence par rapport à la mission, par la complémentarité des services, par la réponse aux besoins identifiés dans la population et par la rétention de la clientèle dans sa région. Les stratégies à valoriser viseraient surtout les façons de faire concourant à l'efficacité et à l'efficience, à l'échange adéquat de l'information, à l'adhésion au projet collectif et à l'adoption de l'approche client. La dynamique permettant de maintenir le potentiel productif et évolutif des équipes reposerait d'abord sur le climat du travail, sur la compétence du personnel, sur l'engagement des membres et l'esprit d'équipe, sur la communication, sur l'autonomie, la prise de décision, l'initiative, le leadership... et ce, au niveau des équipes et dans l'organisation (tableau1).

On générait une première série de critères qui étaient validés auprès d'un groupe témoin et, quelques semaines plus tard, on les reprenait pour s'entendre sur leur version définitive. De retour en formation, on a constaté que, spontanément, les critères retenus recouvraient les trois axes du modèle de gestion intégrée de la performance.

Des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs étaient par la suite définis pour mesurer ces critères.

C'est ici qu'intervenaient les pratiques actuelles d'évaluation du rendement : la DPO (direction par objectifs), les échelles de caractéristiques personnelles, les échelles de comportements observables, la rétroaction à 360°, les sondages

sur la satisfaction, les compétences clés... Les gestionnaires avaient à choisir les outils les plus appropriés parmi ceux qui leur étaient présentés pour les adapter à la « mesure » de leurs indicateurs retenus.

Tableau 1 – Critères générés dans vingt-deux équipes pilotes

RÉSULTATS contribuant à la mission	STRATÉGIES en lien avec les valeurs	DYNAMIQUE qui préserve le potentiel
Satisfaction de la clientèle (16)	Efficience (12)	Climat du travail (15)****
Quantité (11)	Efficacité (11)	Compétence des membres (14)
Qualité (9)	Échange d'information (10)	Engagement, esprit d'équipe (14)
Pertinence du travail (6)	Approche client (3)	Communication (3)
Besoins de la population (4)*	Rayonnement (2)	Autonomie, décision (3)
Rétention de la clientèle (2)*	Adhésion au projet collectif (2)**	Leadership (1)
Complémentarité de services (1)*	Positionnement (1)	Motivation (1)
	Innovation (1)***	Créativité (1)
	Technologie (1)***	

- * Critères mentionnés au niveau des directions générales.
- ** Établissements fusionnés.
- *** Provenance d'une équipe DSP.
- **** Incluant le plaisir à travailler, l'accueil et la disponibilité aux personnes.

Deux principes à respecter : la plus grande simplicité et la plus grande pertinence. En d'autres mots, on recommandait : 1) de ne recueillir et mesurer que les facteurs qui fourniraient de l'information de gestion et 2) de s'en tenir aux outils les moins sophistiqués et les plus faciles à manier. Parmi ceux-ci, le sondage et le compte-rendu de réunion pouvaient tenir une bonne place.

Un inventaire des instruments de mesure déjà utilisés dans le réseau permettait aussi de repérer les possibilités de *benchmarking* ou de comparaison de la performance organisationnelle et des unités fonctionnelles avec les autres établissements ou les autres services. Tenant compte des différences entre les établissements, le Comité canadien d'agrément des services de santé fournit ici une source importante d'informations permettant les comparaisons en ce qui a trait particulièrement à l'atteinte des objectifs, à l'efficience et à l'efficacité.

CONCLUSIONS PARTIELLES

À la suite de deux interventions menées dans le réseau de la Santé au Québec, l'une auprès du Centre hospitalier de la région de l'Amiante (CHRA) et l'autre auprès d'une demi-douzaine d'hôpitaux, CLSC et centres jeunesse du Bas-Saint-Laurent, l'on peut déjà avancer que :

1) Le concept de la performance est beaucoup mieux adapté que celui du rendement pour évaluer les équipes de travail. Un modèle intégré, comme celui présenté ci-dessus, couvre les différents aspects de la performance et il est facilement adopté par les gestionnaires, les professionnels et les travailleurs de la santé. Lorsque ce modèle est soumis à leur réflexion, dans une approche participative, on constate son appropriation et une implication active à générer et définir des critères devant servir à évaluer les performances d'équipe. On relève aussi une bonne connaissance des facteurs clés de la performance reliés aux contextes particuliers de travail et une responsabilisation envers la gestion de ceux-ci, si des outils adaptés sont développés, en participation, pour en suivre l'évolution.

Le concept de la performance est beaucoup mieux adapté que celui du rendement pour évaluer les équipes de travail.

2) La performance doit être gérée avant d'être évaluée. Ce sont les facteurs déterminants de la performance qui deviennent les meilleurs critères à évaluer. Il faut connaître ces facteurs clés pour gérer efficacement la performance. Leur mesure fournit, en retour, l'information de gestion permettant d'améliorer de façon continue la performance. D'où l'utilité d'instaurer un

système d'évaluation adéquat et d'évaluer effectivement la performance, d'y investir effectivement du temps et des efforts.

3) Malgré une culture d'évaluation des rendements individuels, les gestionnaires, aidés d'un cadre de réflexion approprié, intègrent bien les concepts permettant l'évaluation de la performance des équipes. Sont préalables cependant une ouverture à l'approche participative et l'acceptation du risque sous-jacent à confronter les perceptions des missions spécifiques et des rôles, dans une vision globale de l'organisation. L'adhésion de la direction et le soutien de l'équipe de direction sont indispensables. (Les gestionnaires de premier niveau se sentent davantage confrontés aux restrictions d'effectifs et aux contraintes de toutes sortes dans l'organisation quotidienne des activités. Impliqués de très près dans les opérations, ils disposent plus souvent d'un moindre recul dans leur gestion de la performance des équipes relevant de leur responsabilité. Ils semblent ainsi requérir un soutien particulier, que les directions de ressources humaines ne peuvent pas toujours leur offrir dans le présent contexte.)

La performance doit être gérée avant d'être évaluée.

4) Le modèle intégré de la gestion de la performance a vu confirmer son utilité dans quelques organismes du réseau de la santé au Québec. Servant de base à la réflexion des gestionnaires sur la performance, sa gestion et son évaluation, il s'est révélé d'un intérêt évident en vue du développement organisationnel. Son utilisation dans le cadre de formations continues, auprès d'un center hospitalier – où tous les gestionnaires participaient à la réflexion proposée – et auprès d'une demi-douzaine d'autre hôpitaux et organismes de la santé de la région du Bas-Saint-Laurent corrobore le concept de la performance sur trois axes de gestion tenant compte de la mission, des valeurs et du potentiel organisationnels. Pour réaliser la mission, il faut gérer, au niveau des équipes et de l'organisation, la production et la pertinence des résultats; les valeurs doivent guider le choix des stratégies – à tous les niveaux –; les dynamiques internes et externes aux

équipes contribuent à leur potentiel et ainsi au potentiel à produire les services de l'organisation.

Gérer la performance de l'organisation et des équipes reviendrait ainsi à :

- obtenir le maximum de résultats contribuant à la mission organisationnelle et aux missions spécifiques (inscrites dans la mission organisationnelle);
- choisir les meilleures stratégies dans le respect des valeurs de l'organisation et des valeurs particulières aux équipes;
- instaurer et développer les dynamiques internes et externes qui préserveront le potentiel productif et évolutif de l'organisation et des équipes qui la composent.

En vue de l'évaluation de la performance d'équipe, les critères et indicateurs liés aux résultats, aux stratégies et aux dynamiques demandent à être étendus à davantage de groupes pour une possible généralisation. La poursuite de l'intervention auprès d'autres établissements du réseau de la santé dans les prochains mois permettra de tirer des conclusions plus fermes à ce sujet. Il appert, en outre, que le présent modèle de gestion de la performance intègre bien les dimensions de celle-ci et qu'il pourrait s'élargir aux entreprises du domaine privé, fournissant une meilleure vision globale de l'organisation et de la gestion de son évolution.

Un autre point d'intérêt de cet article est la façon originale de voir, ici, la formation continue en gestion, dans le cadre du DGDO offert par l'Université Laval comme devant fournir des bases concrètes au développement organisationnel et appuyer les acteurs de la gestion et de l'évolution organisationnelle. La formule tient davantage du soutien-conseil que de l'enseignement de concepts théoriques. Ceux-ci fournissent cependant de judicieux cadres de réflexion aux gestionnaires, qui se les approprient, les alimentent de leur réalité managériale et projettent leur utilisation dans le développement de leur organisation. Les formateurs accompagnent le transfert immédiat des acquis, au moment de la formation et dans la réalisation des projets pilotes. Les rencontres sont planifiées de façon à consolider les acquis et peuvent être ajoutées au besoin.■

Organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes (Version originale parue dans le vol. 11 no. 2 (2002))

Samia Zouaoui¹
Université de Tunis El Manar

Le texte examine le rôle des approches managériales axées sur l'assurance qualité et l'organisation par les processus dans la recherche de compétitivité. Les résultats de cette étude suggèrent que l'assurance qualité est une démarche à l'origine d'une sensibilisation des employés et d'une réduction substantielle des coûts au sein des entreprises tunisiennes.

Après l'assurance qualité et le «total quality management», l'organisation par les processus constitue une évolution dans la recherche de la qualité. La littérature récente suggère que cette innovation représente un moyen efficace pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Il s'agit d'un mode d'organisation flexible qui encourage l'innovation et l'initiative, favorise la responsabilisation des acteurs internes et une meilleure adaptation aux exigences des clients externes. La recherche de plus de synergie entre les différentes compétences, d'une minimisation des coûts des activités et d'une qualité qui satisfait les clients implique le regroupement des tâches par activité. Il faut aussi que prédomine une logique de coopération où le plus important n'est pas l'exercice de l'autorité, mais la contribution de chacun à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est très important, de nos jours, d'amener les employés à avoir une vision globale pour mieux comprendre leur propre rôle².

La recherche de la qualité ne se limite pas à des procédures, des techniques et des règles. Elle implique le dépassement du niveau opérationnel pour atteindre les niveaux organisationnel et managérial. Après la mise en place des procédures et des règles capables de garantir la qualité du produit, l'organisation par les processus avec un système de management participatif constitue une évolution dans la logique du système qualité. Le

choix de ce mode d'organisation doit relever d'une approche volontariste. Les entreprises qui aspirent à améliorer la compétitivité organisent leurs activités sur la base de la valeur à créer³.

La démarche qualité fait son entrée dans les entreprises tunisiennes et progresse avec l'ouverture accrue des marchés. Mais pour satisfaire les clients tout en faisant mieux que les concurrents, il est légitime, d'une part, de se demander dans quelle mesure l'assurance qualité adoptée par les entreprises est suffisante pour la réalisation de l'objectif de compétitivité et, d'autre part, de voir comment la réingénierie des processus pourrait contribuer à cette démarche. Cet article expose ainsi les fondements de l'assurance qualité et de l'organisation par les processus. Nous présentons ensuite quelques résultats empiriques obtenus à l'aide d'une enquête menée par questionnaires administrés auprès d'entreprises tunisiennes en vue de mettre en relief l'impact de ces innovations sur la compétitivité⁴.

Assurance qualité et compétitivité

La compétitivité signifie l'acquisition d'une position dominante sur le marché. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel, soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises⁵. Cependant, pour acquérir une position sur le marché, qu'il s'agisse d'une position de maintien, de leader ou de développement, l'entreprise doit parvenir à acquérir un avantage concurrentiel durable. Celui-ci peut être obtenu à travers la création de valeur.

Trois stratégies permettent l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Dans chacune d'elles, la dimension qualité occupe une place importante. Le tableau 1 montre la relation entre la qualité et les stratégies de base telles que la domination par les coûts, la différenciation et la localisation⁶.

Tableau 1 – Stratégies compétitives et qualité

Stratégie compétitive	Aspect de la qualité recherché	Objectif visé par l'amélioration de la qualité
Domination par les coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité des produits et des procédés • Recherche d'innovation des procédés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du produit pour un meilleur positionnement face à la concurrence • Recherche d'innovation de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la fidélité de la clientèle • Augmentation de la marge unitaire par augmentation du prix de vente
Focalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Mix de conformité • Conception 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénétration de segments rentables • Accroissement de la fidélité de la clientèle

En premier lieu, l'entreprise peut s'imposer sur le marché par la réduction des coûts. Grâce à une démarche qualité, qui assure la conformité des produits et des procédures à certaines normes et l'innovation des procédés, elle parvient à les minimiser. L'entreprise peut aussi se différencier de ses concurrents en innovant en ce qui a trait aux caractéristiques de ses produits. La différenciation à travers la qualité permettra d'accroître la fidélité de la clientèle et de vendre à un prix qui assure une augmentation de la marge unitaire. Les clients accepteraient de payer cette marge suite au surplus de valeur offert par l'entreprise par rapport à ses concurrents.

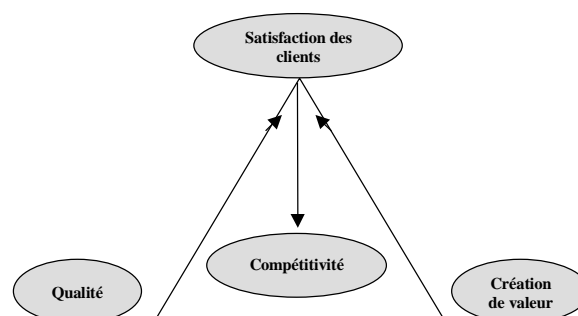
La compétitivité signifie l'acquisition d'une position dominante sur le marché. Il s'agit d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel, soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises.

Enfin, dans le cadre d'une stratégie de focalisation, la démarche qualité permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel. Elle assure la conformité des produits et des procédés aux normes requises par les clients, une innovation au niveau de la conception du produit, une pénétration des segments rentables et l'accroissement de la fidélité de la clientèle.

La compétitivité requiert, de la part des entreprises, la possession des moyens et des compétences qui

leur permettent, comme l'illustre la figure 1, la réalisation de trois objectifs : la qualité, la satisfaction des clients et la création de valeur.

Figure 1 – Les variables de base de la compétitivité



Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables. À partir du moment où l'avantage concurrentiel relève de compétences imitables, il disparaîtra dès que les concurrents réussiront à acquérir ces compétences⁷.

Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables.

Le renforcement de la compétitivité suppose également une attention centrée davantage sur la qualité et la satisfaction des clients. À cette fin,

l'assurance de la qualité s'avère un outil capital permettant à l'entreprise de réaliser ses activités productives conformément à des procédures préétablies. Elle est devenue utile depuis le passage de l'ère où prévalait confiance et réputation à celle de la mondialisation et l'internationalisation des marchés, où il est nécessaire pour vendre d'apporter la preuve factuelle de la qualité de ses produits et de son organisation⁸.

Pour mieux atteindre l'objectif d'information et instaurer la confiance des clients quant à la qualité des produits et des pratiques internes de l'entreprise, l'assurance de la qualité a été formalisée à travers l'établissement de principes définis, transcrits dans une norme destinée à une utilisation internationale⁹.

La certification de conformité aux normes est le moyen par lequel l'entreprise prouve à ses clients qu'elle est en mesure de concevoir, fabriquer et livrer des produits conformes aux normes exigées.

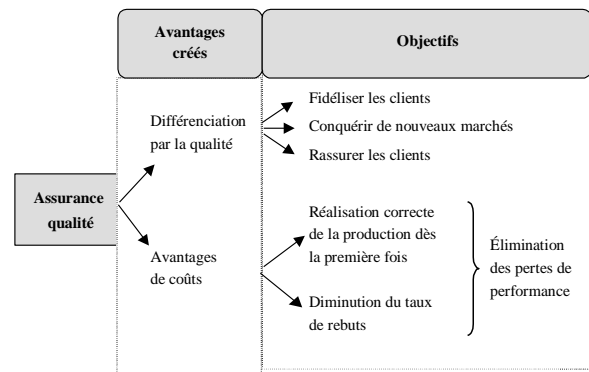
La certification de conformité aux normes est le moyen par lequel l'entreprise prouve à ses clients qu'elle est en mesure de concevoir, fabriquer et livrer des produits conformes aux normes exigées. Fournir la preuve de la qualité de ses produits est aujourd'hui devenu un préalable nécessaire à la vente. L'assurance de la qualité apparaît comme une arme stratégique à la disposition des entreprises dans le jeu de la concurrence. En visant l'atteinte d'objectifs ciblés, elle est à l'origine de nombreux avantages tels que la fidélisation des clients, la conquête de nouveaux marchés, l'élimination des pertes de performance des coûts de non-qualité.

L'assurance de la qualité apparaît comme une arme stratégique à la disposition des entreprises dans le jeu de la concurrence. En visant l'atteinte d'objectifs ciblés, elle est à l'origine de nombreux avantages.

En tant que démarche structurée, l'assurance qualité débouche sur une rationalisation des processus de production grâce à la maîtrise des procédés au niveau des unités opérationnelles. Cependant, il est opportun de noter que les gains

de performance relèvent d'un savoir-faire spécifique pouvant être imitable à partir du moment où plusieurs autres entreprises concurrentes seront certifiées. L'application de procédures formalisées et le respect des normes de conformité débouchent ainsi sur un avantage provisoire en matière de coût et de qualité, tel que l'indique la figure 2.

Figure 2 – Les objectifs de l'assurance qualité



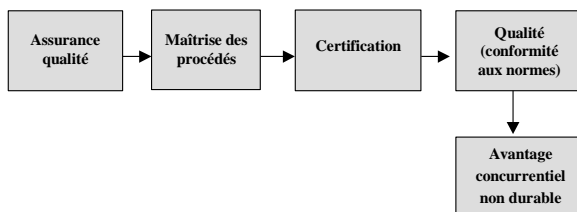
De plus, l'assurance qualité peut déboucher sur une formalisation excessive des méthodes de fonctionnement et risque d'imposer aux employés une standardisation des procédés opératoires. En misant davantage sur l'ordre que sur la création, elle serait donc une source de rigidité empêchant l'utilisation moins contraignante de l'esprit inventif des salariés et de leurs capacités d'adaptation et d'innovation¹⁰. En bref, l'assurance qualité est une démarche comportant des gains réels mais pas exempte d'inconvénients. Sur ce point, le tableau 2 met en relief les avantages et les limites d'une telle pratique. Il est ainsi justifié de croire que l'assurance qualité est une condition nécessaire mais insuffisante pour améliorer durablement la compétitivité.

Tel que présenté à la figure 3, l'assurance qualité procure un avantage provisoire grâce à la maîtrise des procédés au niveau des unités opérationnelles. Cet avantage disparaîtra à partir du moment où plusieurs entreprises concurrentes seront certifiées et donc auront les mêmes atouts. Une approche de gestion par les processus favorisant la création de valeur et l'amélioration continue s'impose dans un contexte de mondialisation. Il convient dans ces conditions d'exposer les fondements de l'organisation par les processus.

Tableau 2 – Apports et limites de l'assurance qualité

Apports de l'assurance qualité	Limites de l'assurance qualité
<ul style="list-style-type: none"> • Réduit les coûts • Permet de conquérir de nouveaux marchés • Rassure les clients • Fidélise les clients • Réduit les pertes de performance : <ul style="list-style-type: none"> - Réduction du taux de rebuts - Réalisation correcte des opérations dès la première fois 	<ul style="list-style-type: none"> • Combat des pertes de performance limité aux unités opérationnelles • Démarche basée sur des compétences imitables non spécifiques • Assure la maîtrise des procédés et non leur amélioration • Privilégie l'ordre à la création • Se base sur la formalisation • Description statique et à <i>a priori</i> des modes d'organisation et des procédures • Ne favorise pas la flexibilité et l'autonomie

Figure 3 – Assurance qualité et avantage concurrentiel



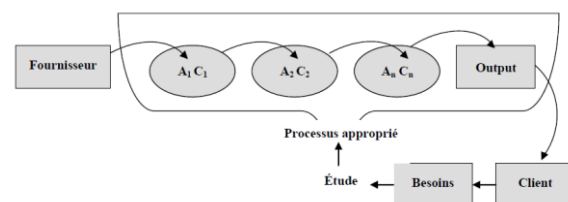
Organisation par les processus et création de valeur

L'assurance qualité rassure le client sur l'existence d'un système qualité efficace, mais ne lui garantit pas une qualité particulière du produit et ne procure pas à l'entreprise un avantage durable. La compétitivité requiert donc la recherche d'une approche plus efficace en matière de création de valeur. Sur ce point, l'organisation par les processus consiste à partir de l'analyse du besoin du client et du prix qu'il est prêt à payer et de s'organiser par la suite pour les satisfaire. Il s'agit de trouver comment faire pour obtenir la valeur ajoutée en mesure de répondre aux attentes du client en se distinguant par rapport aux concurrents.

L'organisation par les processus consiste à partir de l'analyse du besoin du client et du prix qu'il est prêt à payer et de s'organiser par la suite pour les satisfaire.

Cette approche accorde une attention capitale à la notion de processus dans le but d'optimiser la valeur ajoutée des activités de travail. Un processus représente une chaîne d'activités dont la finalité est de produire un bien ou un service destiné à un client interne ou externe¹¹. La figure 4 illustre une configuration d'un processus comportant une série d'activités organisées en fonction de la réponse aux besoins du client.

Figure 4 – Le fonctionnement d'un processus

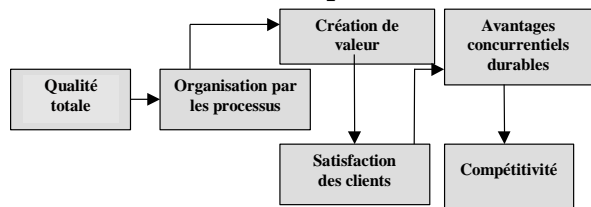


Les activités formant le processus sont choisies en fonction de la valeur que chacune apportera pour l'élaboration du produit. De même, chaque individu représentant une ou plusieurs compétences est affecté en fonction de la valeur ajoutée qu'il est en mesure de fournir dans le cadre de l'activité qu'il est chargé de réaliser. Dans le but d'optimiser la valeur ou encore les avantages perceptibles par le client (livraison à temps, conseil approprié, services personnalisés, etc.), l'organisation par les processus implique un apprentissage permanent qui développera des compétences collectives spécifiques à l'entreprise. Elle s'avère ainsi un cadre approprié pour cultiver

l'implication des employés et l'acquisition de nouvelles compétences par le croisement des connaissances, la confrontation des points de vue et des expériences et la résolution systématique des problèmes¹². Dans le cadre d'une démarche de management par processus intégrant l'amélioration continue, les modes de pensées et d'action sont basés sur les processus où le progrès est l'affaire de tous. Chaque employé assume alors une double fonction dans le cadre de son travail : réaliser le travail normalisé et œuvrer pour son amélioration. Les ressources et leur mode d'utilisation sont analysés dans le cadre des activités. Les ressources sont valorisées à travers la manière dont elles sont utilisées dans le cadre de l'exercice des différentes activités composant les différents processus. L'accent sera mis sur les objectifs et les processus qui permettent de les réaliser. Lorsque les objectifs changent, les processus changent. Le savoir-faire collectif continuellement amélioré, à travers l'enchaînement des activités en processus, rend spécifiques et inimitables les compétences génératrices d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise.

Face à la turbulence et la complexité de l'environnement, le fonctionnement de l'entreprise se réorganise sur la base de processus en éliminant les frontières entre les fonctions, en favorisant l'échange et la coordination des savoir-faire. Le processus devient le lien d'un apprentissage organisationnel permettant à l'entreprise de développer sa capacité d'adaptation aux exigences changeantes des clients et d'améliorer sa compétitivité (figure 5)¹³.

Figure 5 – Organisation par les processus, création de valeur et compétitivité



Ce mode d'organisation de l'entreprise sur la base de processus suppose un système de valeurs, de réflexion et de comportement ouvrier approprié et compatible avec la maximisation de la valeur ajoutée. La conviction et l'engagement des employés à raisonner et agir en fonction de la création de valeur sont indispensables.

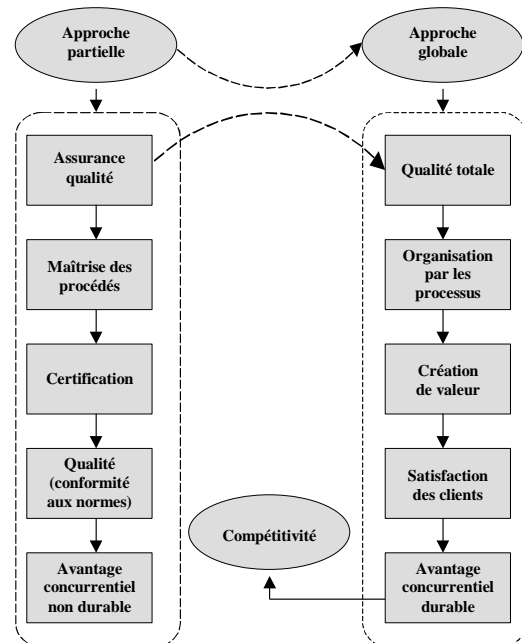
Chaque employé, quelle que soit son intervention, doit considérer qu'il a un rôle à jouer et qu'il a la responsabilité de réaliser un travail à la hauteur des attentes de son client.

Le rôle de chaque employé dépasse les dimensions exécution, continuité et conformité aux normes pour inclure les dimensions innovation, amélioration de qualité, création de valeur et satisfaction des clients.

Le rôle de chaque employé n'est plus l'exécution des ordres ou la réalisation d'un travail selon certaines normes prédéfinies. Il dépasse les dimensions exécution, continuité et conformité aux normes pour inclure les dimensions innovation, amélioration de qualité, création de valeur et satisfaction des clients. L'engagement des employés apparaît donc comme une nécessité¹⁴, l'entreprise doit adopter un management propice au développement du sentiment de confiance des salariés.

L'application des principes de la qualité totale complétée par une organisation par les processus permet ainsi à l'entreprise de créer davantage de valeur ajoutée et de mieux satisfaire ses clients (figure 6).

Figure 6 – Organisation par les processus assurance qualité et compétitivité des entreprises



Diffusion et impact de la gestion de la qualité et de l'organisation par les processus

L'analyse des données obtenues par l'enquête menée auprès des entreprises tunisiennes indique que la pratique de la qualité totale connaît une diffusion, mais peu élevée. En effet, l'implication du personnel dans la recherche de la satisfaction des clients et leur engagement à l'optimisation de la valeur ajoutée se développent dans certaines entreprises, soit 8 % de l'échantillon. Ce nouveau comportement adopté par les employés provient du style de gestion mis en œuvre par les directions. Selon les dirigeants de ces entreprises, le sentiment d'appartenance des employés et leur engagement dans la réalisation des objectifs stratégiques sont le résultat d'un système de management plus attentif à l'importance du capital humain, à la formation continue et à la motivation du personnel.

L'enquête démontre également que l'implantation d'une démarche plus globale visant l'amélioration continue et la révision systématique du système qualité a été possible dans environ 17 % des entreprises étudiées. Cependant, les responsables ont signalé que le processus s'est avéré long et lent vu les exigences de formation et d'adaptation des employés aux nouveaux modes de fonctionnement et de raisonnement. L'étude suggère aussi que la certification aux normes de qualité a engendré dans toutes les entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée une sensibilisation accrue du personnel aux exigences des systèmes d'assurance qualité. Les employés accordent plus de vigilance aux détails dans la fabrication, le contrôle des produits et la préparation des fiches de vérification.

L'étude suggère que la certification aux normes de qualité a engendré dans toutes les entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée une sensibilisation accrue du personnel aux exigences des systèmes d'assurance qualité.

Au-delà de la sensibilisation du personnel, la certification a été à l'origine d'avantages substantiels multiples :

- la diminution des coûts de non-qualité, qu'il s'agisse des coûts internes ou des coûts externes;

- la diminution du taux de rejet à travers la sensibilisation du personnel au principe de base à respecter, qui consiste à éviter la défaillance en amont pour ne pas avoir un produit défectueux en aval;
- une meilleure maîtrise des fonctions de base (achat, fabrication, vente, etc.);
- un contrôle qualitatif meilleur à la réception des matières premières;
- un contrôle systématique des produits finis;
- une identification plus aisée de l'origine de la défaillance;
- la baisse des réclamations des clients.

La satisfaction des clients, la création de valeur et l'amélioration de la qualité n'ont pas été citées parmi les effets de la certification. Celle-ci a seulement mieux formalisé les procédures, a minimisé les coûts de non-qualité et a favorisé les ventes. Malgré les gains que la certification procure en matière de normalisation des procédures de travail, de réduction des coûts de la non-qualité et d'augmentation des ventes, les dirigeants reconnaissent que la certification ne constitue qu'un ensemble de verrouillages qui sert de plate-forme pour améliorer les performances. Elle est peu suffisante pour renforcer durablement le marché et la compétitivité.

Quant à l'organisation par les processus, les résultats de l'enquête portent à croire que cette innovation pourrait être mise en œuvre sur la base d'une philosophie de management moins autoritaire accordant davantage de confiance et de responsabilisation aux employés. L'attitude favorable à l'implantation de la réingénierie des processus s'avère plus forte chez les jeunes dirigeants ou chez les dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs de pointe nécessitant des ressources humaines compétentes avec un degré de qualification élevé.

L'attitude favorable à l'implantation de la réingénierie des processus s'avère plus forte chez les jeunes dirigeants ou chez les dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs de pointe nécessitant des ressources humaines compétentes avec un degré de qualification élevé.

Enfin, il est opportun de noter que la mise en application des principes de l'organisation par les processus comporte des risques et des résistances aux changements.

L'aplatissement des structures hiérarchiques, le fonctionnement suivant la règle client-fournisseur suscitent des craintes tant auprès des employés que des managers. C'est seulement lorsque ces risques seront surmontés grâce à une gestion appropriée des changements sur la base d'un respect mutuel et d'une confiance réciproque en milieu de travail que les innovations déboucheront sur les avantages concurrentiels escomptés.

Conclusion

Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'évolution rapide des technologies, l'organisation par les processus accompagnée d'une démarche d'amélioration de la qualité est de plus en plus considérée comme une source d'avantages concurrentiels durables.

Les entreprises tunisiennes expérimentent des réformes et des pratiques innovatrices quel que soit le secteur économique dans lequel elles opèrent. En effet, le marché national se complexifie suite au développement de la concurrence étrangère. En plus de son exiguité, il est devenu incertain et dynamique. Relever le défi de la compétitivité dans le cadre de ce contexte devient difficile pour les entreprises tunisiennes qui œuvraient auparavant dans le cadre d'un marché protégé. Pour faire face à un marché devenu plus ouvert et hautement concurrentiel, plusieurs entreprises tunisiennes ont eu recours à la mise en place d'un système assurance qualité. Ce choix leur a procuré plus de vigilance de la part des employés dans l'exercice des opérations et l'application des procédures. Il a engendré aussi une baisse des coûts de non-qualité et une diminution du taux de rejet.

Les données de l'enquête suggèrent que l'assurance qualité est une démarche ayant des retombées positives pour les entreprises tunisiennes. Elle est à l'origine d'une sensibilisation des employés et d'une réduction substantielle des coûts de la non-qualité. Selon cette étude, les

jeunes dirigeants et les managers d'entreprises opérant dans les secteurs de pointe sont plus enclins et sensibles aux démarches de réingénierie des processus dans le contexte tunisien. Enfin, il convient de noter que la mise en œuvre de telles pratiques pourrait être renforcée à moyen et à long termes par des activités de formation des managers et une sensibilisation accrue du personnel. ■

NOTES ET RÉFÉRENCES

¹ Samia Zouaoui détient un doctorat en sciences de la gestion. Elle enseigne à l'Université de Tunis El Manar.

² HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993). *Le Reengineering*, Dunod, Paris ; LARRASQUET, J.-M. (1999). *Le management à l'épreuve du complexe*, L'Harmattan, Paris; LORINO, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris; PRAHALAD, C. K. (1999). «Aucune monarchie n'a jamais fomenté sa propre révolution», dans P. Coureil et J. Kurtzman, *Quelle entreprise demain?*, Maxima, Paris.

³ LORINO, P. (1995). «Le déploiement de la valeur par les processus», *Revue française de gestion*, n° 104, juin-juillet-août.

⁴ Les détails méthodologiques peuvent être obtenus sur demande adressée à l'auteure.

⁵ MARTINET, A.-C. (1981). « Coûts industriels et entreprise compétitive », *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n° 4, décembre; PORTER, M. (1986). *Avantage concurrentiel*, Inter-édition, Paris.

⁶ COLLIGNON, E. et M. WISSLER (1988). *Qualité et compétitivité des entreprises*, Economica, Paris.

⁷ BARNEY, J. B. (1991). « Firm Resources and Sustained competitive advantage », *Journal of management*, vol 17, n° 1.

⁸ PONTIER, M. (1996). « La certification, outil de modernité normative », *Recueil Dalloz*, 41^e Cahier.

⁹ SMANS, P. and G. V. ELST (1997). *Qualité assurée*, AFNOR, Paris; JAMBART, C. (1995). «L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en pratique, Economica, Paris; LORINO, P et J.-C. TARONDEAU (1998). «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue française de gestion*, janvier-février; TARONDEAU, J.-C., A. JOLIBERT et J.-M. CHOFFRAY (1994). « Le management à l'aube du XXI^e siècle», *Revue française de gestion*, n° 4, septembre-octobre.

¹⁰ JAMBART, C. (1995). « L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en pratique, Economica, Paris ; LORINO, P et J.-C. TARONDEAU (1998). «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue française*

de gestion, janvier-février; TARONDEAU, J.-C., A. JOLIBERT et J.-M. CHOFFRAY (1994). « Le management à l'aube du XXI^e siècle», *Revue française de gestion*, n^o 4, septembre-octobre.

¹¹ HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993). Dunod, Paris.

¹² MÉTAIS, E. et B. MOINGEON (2001). « Management de l'innovation : le learning mix, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.

¹³ BOURGEON, L. et J.-C. TARONDEAU (2000). «L'apprentissage dans les organisations transversales : le cas de l'organisation des projets de R&D», dans B. Quelin et J.-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris.

¹⁴ HANDY, C. (1999). « Ce qui fait la différence, c'est l'engagement...», dans P. Coureil et J. Kurtzman, *Quelle entreprise demain?*, Éditions Maxima, Paris.

Les processus croisés de diffusion des innovations dans l'administration publique (Version originale parue dans le vol. 16 no. 1 (2007))

Denis Harrisson

INTRODUCTION

Les innovations connaissent généralement une période intense de création suivie d'une période de diffusion dans le milieu d'où elles proviennent. Plusieurs recherches ont porté sur le processus de création de l'innovation, alors que la diffusion reste encore marquée par des mythes et des difficultés de compréhension. Les théories diffusionnistes élaborées par Rogers et Abrahamson¹ ont tendance à construire la diffusion comme un phénomène univoque qui repose sur les réseaux, sans trop tenir compte du type d'innovation devant être diffusé. Notre propos consiste donc à traiter de cette importante question et de construire le processus de diffusion en fonction du type et de la portée de l'innovation. L'approche de l'isomorphisme institutionnel révèle des éléments de compréhension de la diffusion fort pertinents aux organisations complexes qu'on retrouve dans l'administration publique. Notre démonstration repose sur trois innovations organisationnelles répertoriées dans l'administration publique québécoise que nous analysons quant à la forme qu'emprunte la diffusion. Nous concluons en affirmant que plusieurs innovations sont nécessaires dans les organisations complexes, que les processus, bien qu'indépendants, s'entrecroisent et forment un système d'innovations organisationnelles. L'argumentation repose ici sur la théorie de l'isomorphisme organisationnel développée par Powell et DiMaggio², ainsi que sur la théorie diffusionniste qui tente une explication des avancées de l'innovation et de ses ratés.

L'innovation est la création d'acteurs spécifiques en mesure de prendre des initiatives et intensément impliqués dans la résolution d'un problème.

L'INNOVATION ET L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Une innovation achevée prend la forme d'un ensemble de pratiques, de procédés ou de formes organisationnelles qui connaissent du succès auprès des utilisateurs. En effet, une innovation demeure locale si elle ne peut s'étendre à d'autres milieux, au pire elle s'éteint. L'innovation est caractérisée par le processus, c'est-à-dire la conception et l'itinéraire d'un projet, d'une pratique ou d'une forme organisationnelle qui répond de manière adéquate, à la fois efficiente et légitime, à un problème ou à une difficulté. L'innovation est la création d'acteurs spécifiques en mesure de prendre des initiatives et intensément impliqués dans la résolution d'un problème. L'innovation est donc un processus social qui invite à l'interaction, à l'échange d'informations et de connaissances. La coopération entre des acteurs diversifiés et hétérogènes est un trait distinctif de l'innovation sociale³.

Les innovations dans le secteur public sont complexes. Elles naissent auprès d'organisations nombreuses que sont les ministères et les organismes publics, formant un ensemble cohérent dans la mesure où ces organisations possèdent une structure en tous points similaires parce que centralisée et organisée par le haut de la pyramide afin de maintenir les principes de l'équité et de l'égalité en matière de prestations de services comme en matière des relations entre les employés et l'employeur. Par ailleurs, ces organisations sont réparties sur un vaste territoire afin de livrer des services aux citoyens; elles possèdent donc une certaine marge de manœuvre qui permet à ses acteurs d'adapter les relations auprès des usagers. Le secteur public est vaste et comprend une variété de processus d'innovations, qu'ils soient technologiques, tel le gouvernement en ligne, ou organisationnels à travers la mise en place de nouveaux processus administratifs, ou encore développant de nouvelles façons de livrer les

services. Ces innovations dépendent pour une bonne part des politiques publiques. Les processus se produisent à différents niveaux impliquant plusieurs institutions et acteurs à la fois dans le secteur public de gouvernance nationale, régionale et locale. La particularité du service public est à l'effet qu'il n'est pas guidé par la rentabilité mais par l'offre de services et le développement de compétences des employés afin qu'ils puissent contribuer à l'amélioration du bien-être des collectivités.

Les administrations publiques ont été confrontées à de lourdes difficultés budgétaires au cours des vingt dernières années; elles subissent également les effets de la mondialisation. Le développement des politiques publiques est souvent interrompu par l'élection de gouvernements qui leur confèrent de nouvelles orientations en fonction de l'idéologie politique qui les anime. C'est pourquoi plusieurs réformes se sont succédées afin de réinventer les services gouvernementaux et les organisations qui les offrent⁴. Les organisations publiques sont difficiles à transformer. L'amélioration des performances n'est pas la seule mesure de l'efficacité gouvernementale. La conformité avec les règles administratives, les opinions des leaders publics, les pressions créées par des groupes d'intérêts multiples de même que les anticipations créées par les programmes sont inclus dans la performance gouvernementale. Comme le mentionnent Lenkowsky et Perry⁵: « Le gouvernement est moins l'affaire de l'invention et de la réinvention que de l'évolution et du compromis ». Même avec une forte volonté et une implication sans faille de tous, il est difficile d'aller au-delà du cadre de l'action immédiate, et c'est bien l'un des problèmes des réformes centrales.

Le New Public Management (NPM) est une réforme qui introduit les pratiques de gestion du secteur privé orientées vers la promotion de l'efficacité gouvernementale. Décrit tantôt comme une réforme, tantôt comme une idéologie, le NPM encourage fortement l'allègement des activités de l'État et initie pour ce faire différentes mesures innovatrices dans les structures comme le partenariat avec le secteur privé, la création d'agences, les réseaux avec le milieu associatif et communautaire, l'utilisation intense des NTIC (nouvelles technologies de l'infor-

mation et de la communication), la mesure des performances de manière à améliorer la qualité des services aux citoyens, la décentralisation de l'autorité et la réduction de la taille de l'État, le tout suivi d'une réorganisation⁶. La réforme invite à des transformations à de multiples niveaux, d'une durée variable, impliquant plusieurs catégories d'acteurs. Il n'y a pas d'itinéraires proposés et plusieurs voies sont donc possibles, qu'elles soient centralisatrices, autoritaires et venant d'en haut ou alors qu'elles reposent sur la gouvernance partenariale, distributive et misant sur la diversification, la différenciation et le réseautage⁷.

« Le gouvernement est moins l'affaire de l'invention et de la réinvention que de l'évolution et du compromis ».

Les organisations publiques possèdent des structures denses difficiles à briser. Les réformes et autres innovations semblent partielles et insuffisamment diffusées. Certaines innovations prennent forme au niveau local, d'autres au niveau ministériel, d'autres encore au niveau national, mais rarement aux trois niveaux simultanément. Enfin, certains choix budgétaires et financiers de même que les orientations plus ou moins cohérentes et consistantes mises de l'avant par les directions et les choix politiques peuvent être contradictoires avec les intentions de transformer l'administration publique⁸.

Les processus sont complexes à la mesure de la composition d'organisations multiples et d'enjeux diversifiés du secteur. Pour ce faire, trois types de processus se sont développés: les mesures centralisées et obligatoires qui prennent la forme de lois ou de règlements; un processus de négociation qui transite par des accords entre les syndicats et l'État employeur; un processus émergent qui repose essentiellement sur des ententes entre les cadres de premier niveau et les employés qui travaillent dans des unités administratives spécifiques. Ces processus ne se croisent pas nécessairement, il n'y a pas toujours d'échanges organisés entre ces trois modes d'innovation. Par ailleurs, elles ne visent pas les mêmes cibles et l'on peut affirmer qu'il y a complémentarité bien qu'elles se développent sans connexion immédiate⁹. Chaque innovation est diffusée à travers un réseau qui lui est propre. Il y a

plusieurs processus d'innovation simultanés. Avant de présenter ces innovations, voyons d'abord ce que rapporte la théorie diffusionniste.

LA THÉORIE DIFFUSIONNISTE

La théorie diffusionniste repose sur le principe de l'imitation d'une pratique innovante qui devient une norme sociale. Les innovateurs adoptent des comportements qui font école, car ce sont des personnes considérées dans leur milieu. L'innovation convient à leurs croyances. Ce sont des initiateurs qui essaient de rejoindre la majorité tardive, puis les retardataires. Les réseaux sociaux jouent un rôle fondamental dans la diffusion, mais cela fonctionne bien dans la mesure où la population est homogène. Que se passe-t-il quand il y a de grandes disparités entre les catégories d'acteurs dont l'hétérogénéité fonctionnelle et culturelle fragmente l'univocité des comportements et des résultats? C'est la dynamique propre à l'administration publique.

Lorsque les interactions sont fréquentes, les organisations peuvent imiter d'autres organisations qui sont proches géographiquement ou qui appartiennent à leur réseau de communication.

La question qui intéresse Abrahamson est de savoir quand et par quel processus les innovations inefficaces sont diffusées, alors que des innovations efficaces sont rejetées. La réponse repose en partie sur les modes qui proposent des solutions simples à des problèmes complexes. Selon l'auteur, les innovations qui profitent aux organisations devraient être adoptées et les autres, au contraire, rejetées. Les innovateurs sont guidés par des objectifs d'efficacité. C'est l'approche du choix efficace. D'autres approches peuvent également être concurrentes, dont le processus d'imitation par effet de mode ou encore la sélection forcée. Ainsi, les organisations imitent celles qui font partie de leur groupe de transmission. Toutefois, il arrive que des organisations imitent celles qui ne sont pas de leur groupe lorsqu'un agent externe, un consultant par exemple, leur présente des connaissances qui leur conviennent. Lorsque les interactions sont fréquentes, les organisations peuvent imiter d'autres organisations qui sont

proches géographiquement ou qui appartiennent à leur réseau de communication. Il y a alors un effet de contagion. Néanmoins une organisation dont les agents possèdent des attributs entièrement différents et qui n'est pas liée par le même réseau de communication est alors immunisée contre l'imitation et contre l'effet des communications de connaissances et de savoirs par les innovateurs. Mais est-ce bien toujours le cas? L'administration publique n'est pas liée au secteur privé, du moins les arrangements institutionnels y sont-ils différents. Aussi, les organisations possèdent leurs propres processus d'innovation et de diffusion, en dépit du fait qu'elles sont influencées par la recherche d'efficacité. Pour bien comprendre, on se tourne alors vers une autre approche théorique, l'isomorphisme institutionnel.

Les travaux de Powell et DiMaggio sur l'isomorphisme n'ont pas pour but de traiter de l'innovation ni de sa diffusion. Ils tentent de comprendre comment les organisations adoptent des formes qui finissent pas se ressembler sous l'effet non pas de la recherche d'efficacité, mais bien sous les pressions de leur environnement institutionnel. La diffusion des innovations emprunte des itinéraires semblables à l'isomorphisme organisationnel. En effet, lorsqu'une organisation développe une innovation et s'assure de sa diffusion, les organisations d'accueil discriminent alors les formes en fonction de ce qui se produit ailleurs dans leur environnement immédiat. Cette diffusion s'effectue alors sous trois formes distinctes que nous allons analyser en fonction de trois types d'innovation. Tout d'abord, l'isomorphisme *coercitif* intervient lorsqu'une organisation adopte des normes par obligation parce que les pressions exercées sont trop fortes. Les organisations se conforment à leurs obligations. Nous illustrons cette forme par les effets de la *Loi sur l'administration publique*. Ensuite, l'isomorphisme *mimétique* s'applique lorsque les organisations imitent ou copient intentionnellement les autres dans le but d'accroître leur légitimité. Ce type d'isomorphisme sera démontré à travers un cas d'innovation négociée que mettent de l'avant les Comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT). Enfin, l'isomorphisme *normatif* se déploie dans les

organisations de manière indirecte par des normes et des valeurs importées par les personnes qui circulent d'une organisation à l'autre. Ce peut être l'embauche de nouveaux membres, des jeunes en particulier qui arrivent avec de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de faire. C'est le cas qui s'applique bien à l'innovation émergente qui naît dans les organisations publiques.

Avec l'isomorphisme, l'organisation se complait sans avoir au préalable effectué une analyse de ce qu'elle devrait le mieux faire. La pression qui incite à imiter peut réduire le niveau d'innovation, car ce n'est plus la créativité qui est mise à l'honneur mais la simple adaptation de ce qui a été développé ailleurs. Ces formes de diffusion tendent à expliquer aussi pourquoi le milieu de l'administration publique est peu innovateur. Il s'y prend peu de risques. Toutefois, il devient difficile pour les gestionnaires d'anticiper l'avenir et de reconnaître ou d'éviter les pressions externes qui menacent la survie de l'organisation. Ce sont ces facteurs qui expliquent le désir d'innover et de transformer l'organisation. L'organisation doit néanmoins devenir plus flexible et adaptée à son environnement externe. C'est ce que visent les trois innovations. Voyons maintenant comment l'isomorphisme se présente pour chacune des innovations retenues pour l'administration publique.

LES INNOVATIONS ET LEUR DIFFUSION

A) Le premier cas de diffusion concerne l'isomorphisme *coercitif*. La *Loi sur l'administration publique* est une approche parallèle à d'autres approches innovatrices adoptées dans l'administration publique. C'est une approche que l'on peut qualifier d'*innovation dogmatique* au sens que Norbert Alter¹⁰ attribue à ce type d'innovation centralisatrice et autoritaire qui se déploie de haut en bas. La réforme de l'administration publique n'a guère d'équivalent dans d'autres secteurs d'activités économiques. Elle s'effectue par divers moyens, dont une loi qui devient la pierre angulaire des réformes autour desquelles se greffent les autres projets innovateurs. La réforme consiste à moderniser l'État, à modifier son rôle là où c'est nécessaire et à assurer aux citoyens des services de meilleure qualité et à des coûts réduits. Le processus est centralisé, il traverse l'ensemble des

unités de l'administration publique sans exception. La diffusion se fait sur tout le territoire en respectant les principes d'égalité et d'universalité propres aux organismes publics. Les cadres responsables de l'application de cette loi sont assurés d'un meilleur suivi par les procédures administratives permettant l'acquisition de données fiables. Ces mesures concernent principalement la gestion par résultats et l'acquisition ou le perfectionnement des compétences et des qualifications.

De par sa nature, la loi acquiert ici un caractère obligatoire et coercitif. Dans ce cas précis, il n'y a ni participation, ni consultation, ni même échange d'informations auprès des principaux acteurs impliqués, si ce n'est les consultations habituelles précédant la législation. La loi se veut être un cadre de gestion concernant les pratiques, les procédures et les méthodes managériales; ce sont donc les gestionnaires de l'administration publique qui sont les principaux concernés. En pratique toutefois, il n'en est pas ainsi. La loi n'a d'efficacité que si elle est validée par les acteurs qui devront la mettre en application. La loi introduit la gestion par résultats, la transparence et l'imputabilité de l'administration publique ainsi que l'obligation pour chaque ministère ou organisation publique d'adopter une déclaration de services aux citoyens quant au niveau de services offerts et un engagement à offrir des services de qualité. Différents outils de gestion devront alors être développés quant aux objectifs à atteindre et aux résultats qui seraient mesurables à l'aide d'indicateurs de performance, d'un plan de gestion des ressources humaines et de la relève, de la gestion des dépenses et de la reddition des comptes. Les effets de la loi sont sujets à débat. Certains acteurs se demandent comment une loi peut être bénéfique sans qu'elle ne soit approuvée et appropriée par les principaux artisans tels les superviseurs et les employés de même que les syndicats et associations professionnelles. Pour d'autres, les employés et les syndicats ont peu en commun avec les applications de cette réforme, aussi ils sont tenus à l'écart sauf pour des consultations *ad hoc* sur certains aspects de la loi qui les concernent, tel le plan de gestion des ressources humaines ou, dans certains cas, la déclaration des services au citoyen qui a été

établie de concert avec les employés et les cadres et, dans des cas encore plus rares, avec les syndicats.

Cette innovation est introduite par obligation et maintenue par la force du cadre légal. Sa légitimité repose sur la loi et non sur des pratiques permettant une appropriation par les principaux acteurs. Ces derniers ne peuvent cependant pas développer d'autres innovations qui s'écarteraient des orientations et des pratiques qui découlent de ce cadre légal. Les innovations dogmatiques tiennent à distance les principaux intéressés, à l'exception évidente de ceux qui proposent un tel cadre pour transformer l'organisation. D'autant plus que les pratiques qui sont adoptées afin de transformer les modes de gestion dans l'administration publique sont empruntées au secteur privé et contraignent les gestionnaires à développer des pratiques qui soient mesurables au plan de leur efficacité. Ainsi, les approximations et les incertitudes sont-elles effacées devant des mesures que l'on veut croire plus justes et plus efficaces, tout en respectant le contexte du service public. La loi s'applique, mais elle nécessite des innovations d'autre nature, moins coercitive.

Dans ce cas précis, l'innovation sera diffusée par les réseaux habituels prenant la forme de la structure hiérarchique, c'est l'isomorphisme coercitif. Le cadre légal n'est pas contre-productif, bien au contraire. La loi qui propose un cadre et qui initie des pratiques de gestion inédites pour ce milieu est voulue et même désirée par certains acteurs qui ne voient pas comment on peut transformer des organisations si intriqués les unes aux autres et si complexes avec des principes d'égalité, d'équité et d'universalité dans la prestation de services sans une proposition centralisatrice et obligatoire qui mène à la standardisation dans tous les lieux, petits et grands. Les cadres en sont les relais. Cette pièce législative prend ici le pas sur les autres mesures. C'est la pièce maîtresse de la réforme de l'administration.

B) L'isomorphisme *normatif* se déploie à travers des innovations qui proviennent d'initiatives adoptées par des acteurs locaux, les gestionnaires de premier niveau, les superviseurs et les employés. Le processus d'innovation est ici l'inverse du

précédent et il acquiert un caractère volontaire par un réel souci d'appropriation par les acteurs de la base désireux de transformer les relations et d'assurer plus de transparence dans les échanges d'informations. Les innovations émergentes dans différentes unités sont ancrées dans la culture de ces unités; si elles pointent, c'est qu'elles sont recherchées et voulues par les acteurs. Elles participent à l'émergence des valeurs nouvelles propres aux nouvelles formes d'organisation du travail : participation, prise de la parole, adoption de méthodes de travail efficaces, travail en équipe, créativité et initiatives, nouvelles pratiques de gouvernance. Ces pratiques émergentes sont importantes bien qu'elles ne soient pas répertoriées. Elles ne relèvent que des initiatives prises par les acteurs locaux : superviseurs de premier niveau ou direction d'une unité de service et les employés. Elles desservent toutefois l'innovation de deux façons. D'abord, les acteurs qui s'y engagent développent les valeurs propres à l'innovation. Ils sont ouverts et créent un milieu de travail convivial dans lequel l'ensemble des acteurs tracent une voie par laquelle les objectifs de la nouvelle gestion publique, la recherche de performance, le rendement et l'amélioration du service au citoyen sont conjugués à la qualité de vie au travail, à la participation et à la prise de parole ainsi qu'aux normes de comportement recherché chez les fonctionnaires dans leurs interactions avec les citoyens et les usagers telles que l'intégrité, l'impartialité, la discrétion et l'éthique. Les acteurs se trouvent davantage prêts à faire face aux grandes innovations transversales provenant des instances centralisées de l'appareil administratif telles que la gestion par résultat. Ensuite, les pratiques émergentes de l'innovation participent de la création d'une culture d'innovation à travers laquelle les acteurs s'approprient des projets. Il devient alors plus simple de légitimer l'innovation, car elle peut plus rapidement être ancrée dans les attitudes et les valeurs de chacun sans procéder par une transformation de la structure de l'organisation du travail : mode de coordination, encadrement hiérarchique, segmentation des méthodes de travail.

Les pratiques émergentes d'innovation sont connues de tous les acteurs de l'administration publique bien qu'elles ne fassent pas l'objet d'une entente formelle. Ce sont des pratiques informelles évaluées comme étant certes

capitales, mais non prioritaires. Dans la plupart des cas, elles sont laissées à elles-mêmes, et forcément ces pratiques se développent d'une façon asymétrique, très ancrées à certains endroits, très peu à d'autres.

La diffusion de l'innovation émergente n'est pas assurée car mal encadrée, mais elle est bien encadrée dans les lieux où elle est diffusée. Dans ce cas précis, les acteurs créent, ils inventent les formes organisationnelles dans lesquelles ils agissent, ils inventent les interactions, redistribuent l'influence et le pouvoir informel afin de créer des milieux de travail qui puissent répondre aux attentes et aux valeurs de ceux et celles qui les habitent. Mais ces innovations émergentes, bien que reconnues et distribuées de façon asymétrique dans les ministères et organisations publiques, sont diffusées de manière informelle par les principaux acteurs qui se gardent bien de rendre ces pratiques officielles. La diffusion emprunte alors l'itinéraire de l'isomorphisme *normatif* par la circulation des agents d'une unité à l'autre qui reprennent l'idée ou le projet dans un autre contexte organisationnel.

Les pratiques émergentes de l'innovation participent de la création d'une culture d'innovation à travers laquelle les acteurs s'approprient des projets.

Certaines valeurs et normes propres à ce type de pratique qui misent sur l'échange et le partage sont transmises d'une unité à l'autre parce qu'elles sont évaluées comme étant efficaces et légitimes. Ces pratiques se ressemblent bien qu'elles varient dans des applications qui respectent le contexte local. Elles sont toutefois appropriées par les acteurs locaux qui développent alors des connaissances et des savoirs tacites transmissibles à travers la circulation des personnes d'un ministère ou d'un organisme à l'autre. Ces innovations locales ont un grand avenir dans l'administration. Ce sont des pratiques de proximité qui mettent en valeur les interactions de premier niveau et la confiance. La discussion porte alors sur la nécessité de mieux connaître et de mieux diffuser ces pratiques informelles, de les formaliser et de les ancrer dans un contexte élargi de la réforme de

l'administration publique. Toutefois, ce type de diffusion a été bien limité. Les innovations émergentes ne sont pas diffusées partout, c'est une innovation asymétrique. C'est une forme d'isomorphisme normatif, car ce sont les cadres et les employés qui sont les porteurs de ces normes, règles et valeurs. Ils doivent circuler afin de diffuser ce type d'innovation.

C) Le troisième cas concerne l'isomorphisme *mimétique*. Le gouvernement du Québec, les syndicats, l'association des cadres et certaines associations professionnelles forment les parties prenantes d'une entente sur l'organisation du travail signée en 1995 et reconduite en 2004. Il s'agit du début d'un long itinéraire qui incite les fonctionnaires de l'administration publique à innover en matière d'organisation du travail. L'entente est un marqueur des relations entre les parties, car elle démontre la volonté de chacun à transformer l'organisation par des innovations et d'entreprendre une nouvelle phase de coopération en créant ce nouveau forum de discussion que représentent les Comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT) et le Comité sectoriel sur l'organisation du travail (CSOT). En matière d'organisation du travail, la question est associée à la réduction des dépenses budgétaires, à l'efficacité en matière d'actions publiques et à l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens et aux usagers des services publics. L'objet de discussion concerne le niveau d'emploi optimal, l'aménagement du temps de travail, la structure hiérarchique de l'administration publique et du rôle de chacun, la frontière des tâches, la classification des emplois, le cheminement de carrière, la sous-traitance. Les syndicats ont fait ajouter les questions relatives à la sécurité d'emploi et à la qualité de vie au travail. Les discussions qui ont été développées dans ces comités forment une part intégrale du processus d'innovation. L'innovation réelle n'est pas tant le document signé par l'ensemble des parties, mais bien les accords obtenus à la suite du dialogue entrepris dans cette structure de coopération. Ces accords sont avant tout pragmatiques, c'est-à-dire qu'ils relèvent de pratiques adoptées pour leur valeur heuristique en accord avec les expériences des acteurs en tant que sources de connaissance. Les acteurs ne désirent pas être prisonniers d'une définition

conceptuelle ou encore d'une définition préétablie qui gêne la progression d'une démarche collective en matière d'organisation du travail. C'est le travail concret qui donne un sens aux travaux des comités.

Les limites du dialogue, les sujets de discussion et le travail sur la représentation laissent place à une délimitation des travaux du comité par la pratique, l'expérience et le travail concret sur des dossiers spécifiques. C'est ainsi que les principales parties prenantes y trouvent leur compte. Les gestionnaires adhèrent à l'innovation que représentent les comités sur l'organisation du travail parce qu'ils peuvent légitimer leurs décisions directement auprès de leurs commettants. C'est une manière de partager l'information même si la responsabilité et l'imputabilité leur incombent en tout premier lieu. Les décisions seront mieux comprises par les parties impliquées et les malentendus pourront trouver une solution après avoir été analysés par tous. Pour les syndicats, l'innovation est une solution aux problèmes; ils participent à leur analyse, à leur diagnostic et à leur mise en œuvre. Les acteurs adoptent de nouveaux comportements dans les communications ouvertes, honnêtes sans abus d'autorité dans le cours des interactions. Les acteurs s'engagent dans de nouvelles relations qui développent leurs propres règles quant à l'égalité de statut, l'équivalence des arguments évoqués, l'absence de jugement, la conviction par la prise de parole et l'échange d'idées et des connaissances, l'absence de marchandage. C'est le produit d'un consensus entre ceux qui sont présents dans la relation. C'est une entité distincte qui se dissocie des arrangements habituels qui sont constitués.

L'*innovation négociée* n'est pas assurée du même suivi bien qu'elle soit le résultat d'une entente dans chaque ministère, à la suite d'un accord entre l'État et les syndicats. Les rencontres portent essentiellement sur l'organisation du travail. Mais l'entente doit être renégociée dans chaque ministère et organisme public de sorte que la diffusion est très inégale. Les rencontres qui ont lieu dans chaque ministère reposent sur la volonté des acteurs locaux de donner suite et d'y accorder de l'importance. Étant donné le processus négocié, les

accords sont longs à obtenir. L'isomorphisme est *mimétique* et on y recèle des tensions dans la dynamique. La diffusion des CMOT est réalisée par l'adoption des normes et des valeurs des autres organisations dans leur environnement immédiat. Les syndicats, les associations et les cadres supérieurs des différents ministères et organismes publics s'assurent de la similarité de structure.

CONCLUSION

Dans l'administration publique, trois démarches d'innovation se côtoient. Il y a d'abord une réforme de la gestion induite par la *Loi sur la modernisation de l'administration publique*; ensuite, la concertation patronale-syndicale à travers la mise en place des CMOT; et enfin, des actions volontaires conduites dans les ministères et portées par des acteurs locaux. Ces démarches sont autonomes tout en s'entrecroisant. Toutefois, certains préfèrent qu'elles soient parallèles et qu'il n'y ait pas de transversalité entre elles. Est-ce possible? La réforme de la gestion, notamment la gestion par résultats, induite par la *Loi sur l'administration publique*, n'a pas d'équivalent dans le secteur privé. La réforme revêt donc un aspect coercitif et obligatoire qui se passe de toute démarche consultative auprès des syndicats. La loi est divisée en plusieurs parties et les modalités d'application dans les ministères ne peuvent faire l'économie d'un processus qui ne reçoit pas l'assentiment des employés et des cadres de premier niveau ainsi que des syndicats. Le CMOT devient alors un forum de discussion et d'échange sur le cadre de la loi et qui s'ajoute aux autres objets que sont les conditions de travail, la sécurité d'emploi, le coût des programmes proposés. Ces forums ne font pas l'unanimité parmi les acteurs qui œuvrent au sein des CMOT. Ils relèvent d'une pratique volontaire entre les acteurs et nul ne peut forcer le jeu. Plusieurs contraintes en retardent le démarrage: elles sont représentées comme étant inutiles par certains, ou encore marginalisées à la suite de la réforme légale de la gestion jugée prioritaire. D'autres croient que cette formalisation des comités n'ajoute rien à des pratiques présentes de manière informelle et elles se dédoublent.

Il s'agit bien sûr d'un idéal-type, car à chaque forme d'innovation correspond plus d'une façon de diffuser. Il s'agit ici d'identifier un mode dominant pour chaque type d'innovation, sachant

que les deux autres s'entrecroisent. La loi est diffusée par obligation, mais les acteurs qui croient à son efficacité et à sa légitimité essaient de convaincre; en ce sens, la diffusion s'effectue également par normativité. Les CMOT sont imités d'un endroit à l'autre, alors que la circulation des cadres d'un ministère à l'autre en facilite l'adoption. De même, les innovations émergentes se développent par la circulation des membres de l'organisation, mais aussi par l'arrivée de nouveaux membres provenant de l'extérieur de l'organisation et y amenant de nouvelles idées et connaissances. Ces innovations sont aussi des imitations de ce qui se produit à l'extérieur. Par ailleurs, dans l'administration publique, il n'y a pas beaucoup d'embauche de personnes nouvelles et cela limite passablement les capacités de l'organisation d'innover par ces moyens.

Il s'agit d'un idéal-type, car à chaque forme d'innovation correspond plus d'une façon de diffuser.

Ces processus différents s'entrecroisent et viennent à former un système dans lequel chaque niveau d'innovation trouve une place légitime qui complète les autres. Le danger consiste alors à rendre prioritaires certains lieux d'innovation et à les placer en concurrence jusqu'à l'élimination des lieux moins intégrés. La loi et les processus centralisés possèderaient un avantage parce qu'ils sont balisés par des procédures fixes. Les autres lieux ne devraient cependant pas être négligés. En effet, on imagine mal une loi sans consultation préalable. De même, là où il n'y a pas d'obligation, il n'y a pas de diffusion partout, et là où il n'y a pas de mimétisme, il y a asymétrie des formes de participation davantage informelle qu'universelle.

Dans cet article, nous avons vu que les organisations complexes réparties sur un vaste territoire avec une mission commune, nécessitent plusieurs innovations auxquelles se greffent divers moyens de diffusion. Par ailleurs, afin de former un système d'innovation, un meilleur réseau de communication serait souhaitable, sinon les innovations évoluent en parallèle et peuvent se nuire, entrer en compétition et s'éliminer. Il peut arriver que le processus échoue à atteindre ses finalités, mais il réussit à prendre une nouvelle forme qui peut

sembler légitime. La construction de sens n'est jamais atteinte, c'est ainsi que les organisations et leur gestion restent toujours dynamiques.■

Notes et références

¹Rogers, E., (1983). *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 3^e édition; Abrahamson, E. (1991). « Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 586-612.

²Powell, W.W. et P.J. DiMaggio (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

³Alter, N. (2003). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

⁴Kernaghan, K., B. Marson et S. Borins (2001). *L'administration publique de l'avenir*, monographies sur l'administration publique canadienne, n° 24, Toronto, Institut d'administration publique du Canada.

⁵Lenkowsky, L. et J. Perry (2002). « Reinventing Government: The Case of National Service », *Public Administration Review*, vol. 60, n° 4, p. 298-307, 306.

⁶Pollitt, C. et C. Bouckaert (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2^e ed.; Thomas, P. (1996). « Visions versus Resources in Federal Program Review », dans A. Armit et J. Bourgault (eds), *Hard Choices or no Choices*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 39-46; Peters, B.G. et D.J. Savoie (1998). *Réformer le secteur public: où en sommes-nous?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval; Borins, S. (2001). « Encouraging Innovations in the Public Sector », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, no 3, p. 310-319; Roberts, A. (2001). « Altered States: Public Sector Restructuring and Governmental Capacity », dans R.P. Chaykowski (dir.), *Globalization and the Canadian Economy: The Implications for Labour Markets, Society and the State*, Kingston, School of Policy Studies, Queen's University, p. 105-130.

⁷Bernier, L., M. Bouchard et B. Lévesque (2003). « La prise en compte de l'intérêt général par une économie plurielle », *Télescope*, vol. 10, n° 2, p. 7-11.

⁸Hood, C. et G. Peters (2004). « The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, n° 3, p. 267-282.

⁹Harrisson, D., N. Laplante et G. Bellemare (2006). « Innovations du travail et syndicats de la fonction publique: un partenariat à construire », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, n° 2, p. 167-195.

¹⁰Norbert Alter présente plutôt l'invention dogmatique, l'innovation dogmatique étant notre expression. Pour Alter, une invention dogmatique ne se rend pas au stade de l'innovation, car elle n'est jamais emparée par le corps social dans lequel elle circule. Voir Alter 2003, *op. cit.*

Prédire la performance au travail par la connaissance de la personnalité (Version originale parue dans le vol. 17 no. 2 (2008))

Stéphane Aubin

INTRODUCTION

Pour expliquer la conduite humaine, Hippocrate proposait la prédominance d'une des quatre humeurs (sang, bile noire, bile jaune et lymphe), Gall, la forme du crâne, Galton, l'hérédité, Kretschmer, le type physique et Freud, la résolution des conflits infantiles. Les comportements, attitudes et les autres manifestations répondent-ils à un déterminisme? Sommes-nous libres de faire autre chose que ce pour quoi nous sommes programmés? L'essentiel de la recherche en psychologie prend le parti d'en chercher les causes et les déterminants. C'est le cas dans le contexte du travail : ce qui rend les employés productifs, assidus, collaborateurs, créatifs, loyaux et engagés fait l'objet d'enquêtes systématiques qui s'organisent autour de deux questions : 1) comment augmenter le rendement des travailleurs? 2) comment assigner la bonne personne au bon emploi? Cet article vise à répondre partiellement à ces deux interrogations en proposant un bilan des résultats de travaux sur des déterminants personnels du rendement au travail. Sept dimensions de la personnalité sont présentées et leur utilité relative pour la sélection et la promotion des ressources humaines est discutée. Les limites et les perspectives de ce champ de recherche concluent cette présentation.

L'idée de prédire le rendement d'un employé par la connaissance de sa personnalité est largement répandue (Tett et Christiansen, 2007)¹. Plusieurs entreprises utilisent les résultats de test psychométriques ou se fient sur le comportement des candidats lors d'entretiens d'embauche pour faire la sélection du personnel (Ones et al., 2007). La croyance que certaines dispositions de la personnalité sont associées avec la performance au

travail repose sur les convictions suivantes : 1) la personnalité est stable dans le temps et dans diverses situations et 2) des dispositions psychologiques se traduisent par des comportements associés à ce qu'on nomme rendement, performance ou efficacité personnelle. La personnalité peut se définir comme la façon d'être unique et relativement stable qui détermine la manière d'un individu de transiger avec son environnement. Chaque individu a une personnalité particulière qui permet aux autres de se former des attentes quant à la conduite qu'elle adoptera dans des situations données. Certaines dispositions sont particulières à cet individu, d'autres sont partagées par des personnes qui ont la même culture, les mêmes normes, expériences ou d'autres caractéristiques. Il est possible de décrire la personnalité par la présence de traits ou par l'appartenance à un type de personnalité. Dans le cas des traits de personnalité, extraversion ou créativité par exemple, il s'agit de considérer ce qui distingue les personnes les unes des autres : telle est très introvertie et telle autre l'est moins. Les types de personnalités, eux, décrivent les ressemblances entre certaines personnes : les policiers, les Australiens ou les musulmans peuvent partager des intérêts, des attitudes, des valeurs et des comportements qui les distinguent des autres groupes. La personnalité se manifeste donc par des ressemblances et des distinctions particulières.

Chaque individu a une personnalité particulière qui permet aux autres de se former des attentes quant à la conduite qu'elle adoptera dans des situations données.

La personnalité est stable dans le temps

Les approches psychodynamiques établissent que la structure de la personnalité est réglée dès l'enfance, avant six ans, à l'adolescence ou

qu'elle évolue toute la vie. D'autres modèles considèrent plutôt que la personnalité devient stable à l'âge de trente ans. Un des facteurs les

plus importants pour l'expliquer est la stabilisation de l'environnement à cet âge. Les personnes recherchent un conjoint, des relations sociales et un environnement compatibles avec leur personnalité. Les interactions entre la personne et son environnement modèlent l'un et l'autre et tendent à cristalliser les identités de chacun. La personnalité est donc stable à l'âge adulte dans les dimensions où elle peut être mesurée. Les indicateurs évalués par différents tests de personnalité sont généralement fidèles sur de nombreuses années. Cependant, certains paradigmes humanistes ou existentiels en psychologie célèbrent la liberté et le libre arbitre humains, refusant ainsi de considérer que la personnalité cesse d'évoluer et qu'une personne puisse devenir limitée à son hérédité ou à ses conditionnements.

D'autres facteurs militent dans le sens de la stabilité de la personnalité dans le temps. Premièrement, l'hérédité jouerait un rôle de premier plan dans la personnalité : la morphologie, la beauté, le tempérament et le niveau d'énergie sont hérités complètement ou

La personnalité est stable dans diverses situations

Différents contextes encouragent ou découragent la manifestation de certain trait de personnalité.

La personnalité est plutôt stable à travers les situations. Les attitudes et comportements n'ont cependant pas seulement la personnalité comme déterminant. Les conditions de l'environnement modèrent les relations entre ces variables. Le système de récompense, le style de leadership,

La personnalité se traduit par des comportements « efficaces »

Les corrélations entre la personnalité et la performance au travail sont plus élevées que celles observées entre les capacités cognitives générales et la performance ou les attitudes et la performance. Par contre, les procédés d'évaluation du potentiel, les échantillons de comportement au travail et les données biographiques (curriculum

partiellement des parents; ils influencent tous la personnalité. Des recherches associent même la timidité, la peur et la détresse au bagage génétique comme le sont la couleur des cheveux et la taille. Les recherches sur les jumeaux identiques vont dans le même sens. Même la satisfaction au travail aurait des sources liées à l'hérédité! Elle serait stable, nonobstant les changements d'employeur ou d'emploi (Staw et al., 1986)².

Par ailleurs, il est clair que l'environnement prend une part très importante dans le façonnement de la psychologie d'un individu. L'apprentissage de la culture et des normes et les différents conditionnements auxquels une personne est soumise contribuent assurément au développement de son individualité. On reconnaît donc qu'il n'y a pas d'âge où la personnalité devient définitivement fixée, mais ces traits sont malgré cela relativement stables. Les empreintes ou des conditionnements significatifs réalisés en bas âge déterminent une grande partie de la personnalité qui change peu par la suite.

l'organisation du travail et la culture organisationnelle modulent l'expression de la personnalité. Différents contextes encouragent ou découragent la manifestation de certains traits de personnalité. Une tâche pour laquelle une variété d'habiletés est sollicitée, qui est complète et importante, qui favorise l'autonomie et qui procure du feedback au travailleur conduit à la satisfaction et à la performance dans la mesure de la force du besoin de croissance de l'employé.

vitae) prédisent mieux le rendement que les résultats de tests de personnalité.

Pour être en mesure d'établir des relations entre la personnalité et le rendement ou la performance au travail, il faut préciser l'un et l'autre. Les études ciblent des aspects particulier de la

personnalité et du rendement. Par exemple, les travailleurs qui sont consciencieux, aimables et stables sur le plan émotif ont un meilleur rendement et sont mieux évalués par leur supérieur immédiat sur la qualité de leurs

Déterminants personnels

Certains traits de personnalité ont fait l'objet de nombreuses recherches et de quelques méta-analyses pour mieux comprendre leur relation avec le rendement au travail. Dans cet article, le

Locus of control

Le locus of control se définit comme le degré auquel un individu se croit maître de son destin. On nomme *internes* les personnes convaincues qu'elles contrôlent ce qui leur arrive et *externes*, celles qui pensent que ce qui leur arrive est le résultat de forces externes comme la chance, les personnes dominantes et les circonstances. Il s'agit donc davantage d'une conviction que d'une réalité. Les études sur le sujet concluent que :

- Les internes sont plus efficaces pour la résolution de problèmes; ils perçoivent plus d'alternatives que les externes dans les situations où ils doivent faire un choix et sont plus efficaces lorsque les tâches nécessitent de l'initiative et de l'autonomie (Dudley et al., 2006)³;
- Le Locus of control est significativement corrélé à la performance au travail (Judge et Bono, 2001)⁴;

Estime de soi

L'estime de soi se définit comme l'appréciation globale qu'une personne se porte à elle-même. Ce jugement peut être plus ou moins positif. Pour ce trait de personnalité, les conclusions des études sont divergentes et invitent à la prudence :

- Certaines recherches concluent que l'estime de soi est reliée à la performance et à la satisfaction au travail (Judge et Bono, 2001)⁴;
- D'autres arrivent à des résultats contraires (Baumeister et al. 2003)⁶;

relations interpersonnelles avec les collègues et/ou avec les clients.

Dans la partie qui suit, nous explorons spécifiquement les liens entre différents aspects de la personnalité et de la performance.

« locus of control », l'estime de soi et les cinq facteurs de la personnalité (esprit consciencieux, stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture à l'expérience et amabilité) sont examinés.

- Les supérieurs immédiats évaluent mieux les internes (Morgeson et al., 2005)⁵;
- Les externes sont moins satisfaits de leur emploi, plus anxieux, s'absentent plus souvent du travail et sont considérés comme moins impliqués. Le locus of control est notamment associé à la motivation, à l'effort, à la performance et à l'acceptation de l'autorité;

L'empowerment et l'imputabilité sont deux mots-clés du management. En ce sens, le Locus of control interne apparaît comme une attitude à rechercher chez les candidats à l'emploi et à cultiver chez le personnel en place, particulièrement dans les emplois nécessitant de l'autonomie et de l'initiative. Des outils de mesure du Locus of control sont disponibles et faciles à administrer.

- Il existe un lien faible à modéré entre estime de soi et performance. Une causalité inverse est probable : la performance augmente l'estime de soi (Baumeister et al., 2005)⁷;
- Dans des situations particulières, l'estime de soi est corrélée à la performance; les personnes ayant une estime d'elles-mêmes élevée persévèrent suite à un échec et fonctionnent mieux en groupe, par exemple (Baumeister et al., 2003)⁶.

Une estime de soi modérée est plus facilement associée à la santé et au bien-être qu'un haut niveau qui flirte avec l'arrogance et l'égoïsme.

Même si l'estime de soi a été et demeure associée intuitivement ou scientifiquement à une foule de variables (poids, apparence, réussite scolaire, amoureuse ou professionnelle), deux difficultés empêchent de la relier clairement à la performance au travail : 1) la désirabilité sociale de l'estime de soi altère sa mesure et 2) un niveau très élevé pour

cette dimension peut devenir contre-performant. À ce sujet, une estime de soi modérée est plus facilement associée à la santé et au bien-être qu'un haut niveau qui flirte avec l'arrogance et l'égoïsme.

Il ne s'avère pas y avoir de corrélation claire entre l'estime de soi et la performance au travail, un niveau modéré semble néanmoins souhaitable. Malheureusement, il n'y a pas de résultats d'études à ce sujet.

Les cinq facteurs de personnalité

Des tests statistiques, des analyses factorielles en particulier, ont depuis longtemps cherché à déterminer un nombre minimal, mais suffisant de traits permettant de saisir l'ensemble de la personnalité. Le nombre de traits est ainsi passé progressivement de trente-cinq, à seize, et finalement à cinq, le *Big Five*. Ces cinq grands facteurs de personnalité se présentent comme autant de continuums de caractéristiques oppo-

sés : l'introversion-extraversion, l'ouverture-fermeture à l'expérience, l'amabilité-hostilité, la stabilité émotionnelle-névrosisme, l'esprit consciencieux-insouciant. Chaque personne présente un degré particulier de ces facteurs qui se situe entre les extrêmes. Le tableau 1 illustre les extrêmes de chacune des facteurs par des exemples d'attitudes caractéristiques.

Tableau 1 – Les cinq facteurs de personnalité et exemples d'attitudes associées

Extraversion Franc, actif, optimiste, ouvert, sociable, loquace	Introversion Réservé, distant, discret, secret, sobre, retiré, asociale, solitaire, silencieux
Amabilité Compatissant, serviable, indulgent, crédule, franc, doux, gentil, facile à vivre, accommodant, sympathique, cordial, chaleureux, sincère	Hostilité Cynique, impoli, méfiant, vindicatif, irritable, manipulateur, antagoniste, entêté, confrontant, impitoyable
Esprit consciencieux Soigné, travailleur, ponctuel, scrupuleux, organisé, méticuleux, économe, ambitieux, persévérant	Esprit insouciant Désorganisé, extravagant, négligent, paresseux, débraillé, en retard, étourdi,
Stabilité émotionnelle Calme, non-envieux, patient, détendu, robuste, tranquille, satisfait	Névrosisme Inquiet, nerveux, émotif, inadapté, hypochondriaque, colérique, anxieux, soucieux, jaloux, maussade, agité
Ouverture à l'expérience Artistique, créatif, imaginatif, compliqué, intense, idéaliste, informé, articulé, intellectuel, ingénieux, curieux, éclectique, original, non-conformiste	Fermeture à l'expérience Ordinaire, terre-à-terre, direct, prévisible, superficiel, laconique, obséquieux, non-perspicace, conformiste, réaliste, exclusif

Chacun des facteurs a été étudié pour connaître sa relation avec la performance au travail. Cette dernière se décline de diverses façons : appréciation des collègues, du supérieur, des

Extraversion

En plus des caractéristiques mentionnées au tableau 1, l'extraversion se traduit par les caractéristiques suivantes : volubilité, sociabilité, dominance, compétitivité, exubérance, courage, impulsivité et esprit d'aventure.

- De façon générale, l'extraversion est faiblement liée à la performance au travail (Barrick, Mount et Judge, 2001)⁸ sauf pour l'efficacité de l'entraînement à l'emploi. Les recrues extraverties apprennent plus vite et mieux;

La relation entre l'extraversion et la performance est modérée par la stabilité émotionnelle.

- Elle est cependant associée à la performance dans les domaines de la vente et de la gestion;

Amabilité

L'amabilité se manifeste par des comportements reliés à la sympathie, l'amitié, le consentement, la considération, la générosité, l'affection et le tact.

- L'amabilité est liée à l'évolution de la performance dans un contexte de transition (Thoresen et al., 2004)¹¹;
- Elle est plus élevée dans les équipes performantes;
- Elle est parfois désignée comme étant la plus reliée à la performance, mais les conclusions

Esprit consciencieux

L'esprit consciencieux se définit par les mots suivants : organisation, ambition, précaution, fiabilité, cohérence et perfectionnisme.

- La relation entre esprit consciencieux et performance est modulée par le niveau d'amabilité (Thoresen et al., 2004)¹¹.

clients, qualité du travail et productivité entre autres. Les principales conclusions de ces travaux sont les suivantes :

- Pour la performance académique et la productivité en recherche, la relation est inverse (Bratko et al., 2006)⁹;
- La relation entre l'extraversion et la performance est modérée par la stabilité émotionnelle (Judge et Erez, 2007)¹⁰;
- L'extraversion favorise les processus et les résultats du travail en équipe (Morgeson et al., 2005)⁵;

L'extraversion apparaît comme une caractéristique favorable pour les tâches où les relations interpersonnelles sont importantes (vente, travail d'équipe et gestion). Cependant, la stabilité émotionnelle s'avère nécessaire. Si elle est faible, les personnes extraverties sont extravagantes, explosives, hyper émotives ou séductrices.

des recherches ne convergent pas. L'amabilité peut être simulée ou n'agir qu'à titre de variable modératrice.

L'impact de l'amabilité sur la performance a été peu étudié d'une part et, d'autre part, ces deux variables sont généralement peu corrélées entre elles. Il est certes plus agréable de travailler avec ou pour une personne aimable, mais il ne semble pas que l'amabilité soit directement et clairement un déterminant du rendement.

Autrement, les personnes qui ont des scores élevés pour ce facteur sont perçues comme étant rigides, inflexibles ou trop axées sur la tâche;

- Parmi les cinq facteurs, l'esprit consciencieux est le plus souvent cité comme étant relié significativement avec la performance

(Barrick et Mount, 2005)¹²; (Judge et Erez, 2007)¹⁰; (Thoresen et al., 2004)¹¹; (Dudley et al., 2006)³;

- Ce facteur est lié à la performance contextuelle dans un travail d'équipe (Morgeson et al., 2005)⁵. Les équipiers apprécient le sens de l'organisation et les règles de fonctionnement favorisées par les personnes qui manifestent un esprit consciencieux élevé;
- Dans le domaine de la vente (Dudley et al., 2006)³; (Tett et Christiansen, 2007)¹ et dans

Stabilité émotionnelle

En plus des qualités énumérées au tableau 1, la stabilité émotionnelle se définit par les caractéristiques suivantes : flegme, complaisance, sécurité, patience et régularité.

- La relation entre la stabilité émotionnelle et la performance au travail est considérée plutôt faible ou modérée (Barrick et al., 2001)⁸;
- La stabilité émotionnelle est cependant plus élevée chez les membres des équipes performantes;
- Des résultats indiquent que ce facteur est davantage lié à la performance que ne l'est l'esprit consciencieux (Judge et Bono, 2001)⁴.

Ouverture à l'expérience

L'ouverture à l'expérience comme facteur de personnalité dépasse l'idée que suscite naturellement son énoncé. Pour mieux la comprendre, il faut se référer aux caractéristiques suivantes : créativité, curiosité, introspection, profondeur, autonomie, perspicacité et intelligence.

- Comme l'amabilité, l'ouverture à l'expérience est liée à l'évolution de la performance dans un contexte de transition (Thoresen et al., 2004)¹¹;
- Moins étudiée que les autres facteurs, l'ouverture à l'expérience présente les

Conclusions, limites et perspectives

Le locus of control, l'esprit consciencieux et l'extraversion apparaissent être les trois dimensions les plus déterminantes pour expliquer le

rendement. Des corrélations significatives ont été observées entre ces dimensions et la performance. Des scores élevés à des tests mesurant ces trois

- presque tous les types de professions (Ones et al., 2007)¹³, c'est le facteur le plus étroitement associé à la performance;
- Au total, pris isolément, l'esprit consciencieux ne présente qu'une relation modérée avec la performance (Dudley et al., 2006)³.

Tant sur le plan conceptuel que pratique, l'esprit consciencieux se présente comme le déterminant le plus directement relié à la performance. On peut penser que les quatre autres facteurs agissent cependant comme modérateurs.

Prise isolément, la stabilité émotionnelle a une relation faible ou modérée avec la performance au travail. Elle semble davantage agir comme catalyseur en appuyant d'autres facteurs, l'esprit consciencieux et l'extraversion notamment, dans leur effet bénéfique sur le fonctionnement des équipes et sur les relations interpersonnelles en général. Contrairement à d'autres dimensions de la personnalité, l'excès n'existe pas pour la stabilité émotionnelle. Sa relation avec le rendement n'est donc pas curvilinéaire. Nécessaire, mais pas suffisante pourrait-on dire.

corrélations les plus faibles des cinq facteurs avec la performance (Ones et al., 2007)¹³;

- Les résultats de l'entraînement à l'emploi sont plus favorables chez les personnes manifestant une ouverture à l'expérience élevée (Barrick et Mount, 2005)⁸.

Dans des contextes changeants d'innovation ou d'instabilité, les personnes qui ont un niveau élevé d'ouverture à l'expérience sont des ressources précieuses. Cependant, il est si difficile de contrôler les variables en ces situations que la véritable relation entre ce facteur et le rendement est probablement sous-estimée.

facteurs peuvent soutenir les décisions de sélection, de réorientation de carrière ou de promotion. Le développement des ressources humaines peut aussi bénéficier de l'identification de ces cibles.

La stabilité émotionnelle, en premier lieu et l'amabilité, en second, sont des facteurs d'intérêt comme modérateurs des trois premiers. Leur présence peut être qualifiée d'utile, mais pas suffisante pour expliquer la performance individuelle au travail.

Des outils de mesure pour les cinq facteurs de personnalité (NEO PI-R) et pour le Locus of control sont disponibles en ligne ou sur support papier.

D'autres caractéristiques de la personnalité qui n'ont pas été abordées ici sont utilisées dans les processus de sélection et d'évaluation de potentiel. Les différents troubles de la personnalité par exemple, bien qu'ils soient fortement corrélés avec des configurations particulières des cinq grands facteurs, ne sont pas détectés directement par le NEO PI-R et les tests sur le locus of control. D'autres outils, le MMPI par exemple, sont utiles à ce sujet. Leur utilisation est cependant très limitée considérant que le tribunal des droits de la personne a déjà statué que l'utilisation des tests psychométriques pouvait conduire à une discrimination basée sur le handicap, soit sur une caractéristique psychologique qui n'est pas reliée aux aptitudes requises pour un emploi donné.

En ce qui concerne les limites de l'exercice qui est présenté, elles sont de plusieurs natures.

- On a déjà affirmé que les instruments de mesure de la personnalité ne rendaient compte que d'une petite partie du comportement ou qu'ils étaient peu valides (Morgeson et al., 2007)¹⁴;
- Le modèle des cinq grands facteurs de personnalité n'en est qu'un parmi d'autres. Le nombre de facteurs de la personnalité semble faire consensus mais leur identification précise, surtout pour l'ouverture à l'expérience, fait encore l'objet de vérifi-

cations. Il existerait d'une part un certain recouvrement entre les traits et, d'autre part, quelques « trous » (facettes de la personnalité qui ne sont associées à aucun des cinq facteurs) dans ce modèle;

- La subjectivité des différentes mesures gêne la portée des généralisations possibles. Les facteurs de la personnalité et le Locus of control sont le fruit de questionnaires auto-administrés sans validation d'autres sources. La désirabilité sociale peut interférer dans le processus subjectif d'évaluation. Des items où le sujet doit évaluer s'il est déprimé ou gère bien son stress, par exemple, peuvent conduire à des réponses plus favorables par conformisme, par exemple;
- La possibilité de simulation est une autre difficulté pour assurer la validité des scores. Sciemment, un sujet peut vouloir se mettre en valeur pour pouvoir bénéficier d'une image plus favorable (libération conditionnelle d'un détenu, agence de rencontres, par exemple);
- Des résultats récents indiquent que la simulation ne constitue pas un problème important dans le contexte de sélection personnel. Elle peut être contrôlée à l'aide de méthodes et d'instruments conséquents (Kuncel et Borneman, 2007)¹⁵ et qu'elle n'est pas nécessairement associée à un mauvais rendement au travail.

Ces limites informent d'une part des précautions à considérer dans les travaux de recherche en ces matières et de limites à la portée des conclusions en découlant. D'autre part, la prise en compte de variables de l'environnement ou du contexte (leadership, organisation du travail, culture d'entreprise) n'a pas été faite ici. Ceci constitue assurément une limite à nos conclusions et un champ d'études immense pour l'avenir.

Des recherches futures sur la validation des conclusions de cet article et sur des données complémentaires sont à envisager. La part de variance expliquée par le locus of control, l'esprit consciencieux, l'extraversion, la stabilité émotionnelle et l'amabilité reste à préciser. D'autres variables de personnalité sont à examiner : la tolérance à l'ambiguïté, ou au stress, par exemple. ■

BIBLIOGRAPHIE

¹Tett, R.P. et N.D. Christiansen (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.

²Staw, B.M., N.E. Bell et J. Ross (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science quarterly*, Mars.

³Dudley, N.M., K.A.Orvis, J.E. Lebiecki, J.M.A. Cortina (2006). Meta-Analytic Investigation of Conscientiousness in the Prediction of Job Performance: Examining the Intercorrelations and the Incremental Validity of Narrow Traits. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 1.

⁴Judge, T.A et J.E. Bono (2001). Relationship of Core Self-Evaluation Traits –Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1.

⁵Morgeson, F.P., M.H. Reider et M.A. Campion (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, vol. 58.

⁶Baumeister, R.F., J.D. Campbell, J.I. Krueger et K.D. Vohs (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 4, no 1.

⁷Baumeister, R. F., J.D. Campbell, J.I. Krueger et K.D. Vohs (2005). Exploding the self-esteem myth. *Scientific American*, vol. 292, no 1.

⁸Barrick, M.R., M.K. Mount. et T.A. Judge (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9.

⁹Bratko, D., T. Chamorro-Premuzic et Z. Saks (2006). Personality and school performance: Incremental validity of self and peer-ratings over intelligence. *Personality and Individual Differences*, vol. 41.

¹⁰Judge, T. A. et A. Erez (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel psychology*, vol. 60.

¹¹Thoresen, C. J., J. C. Bradley, P. D. Bliese et J. D. Thoresen (2004). The Big Five personality Traits and individual Job performance growth Trajectories in

maintenance and transitional Job stages. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5.

¹²Barrick, M.R. et M.K. Mount (2005). Yes, personality matters: moving on the more important matters. *Human performance*, vol. 18.

¹³Ones D.S., S. Dilchert, C. Viswesvaran et T.A. Judge (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.

¹⁴Morgeson, F.P., M. A. Campion, R.L. Dipboye, J. R. Hollenbeck, K. Murphy et N. Schmitt (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.

¹⁵Kuncel, N. R. et R. J. Borneman (2007). Toward a new method of detecting deliberately faked personality tests: The use of idiosyncratic item responses. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, no 2.

La performance de l'administration et la gestion axée sur les résultats : il en faudra bien plus pour que la confiance des citoyens dans les institutions s'améliore (Version originale parue dans le vol. 19 no. 1 (2010))

Daniel Maltais, professeur
École nationale d'administration publique

INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, la gestion axée sur les résultats s'est imposée comme une approche incontournable pour qui s'intéresse à l'amélioration de la performance des administrations publiques. On peut associer cette approche au nouveau management public, un mouvement datant du début des années 80 qui a remis en question l'importance jugée trop grande du rôle des États démocratiques. Le nouveau management public a également remis en cause le mode bureaucratique prévalant dans les organisations publiques. Selon ce courant de pensée, le mode bureaucratique devrait être enrayé^a car il est

inefficace. Sur ce point, plusieurs outils et concepts de gestion propre à l'entreprise privée (plan d'affaires, clients, livrables, etc.) ont été proposés sans pour autant avoir toujours amélioré la performance des organisations publiques. C'est dans cette perspective que ce texte propose une critique de la gestion axée sur les résultats, car elle ne semble pas avoir réussi à accroître le niveau de confiance des citoyens dans leurs administrations publiques. En effet, en tant que modèle d'optimisation de la performance des organisations publiques, la gestion axée sur les résultats se bute à des défis particuliers.

1. LA PERFORMANCE ET LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Une des marques de commerce du nouveau management public est la nécessité pour les administrations et les organisations publiques d'améliorer leur performance. Ce terme peut prendre plusieurs sens et dans certains cas devenir le synonyme d'autres concepts dont ceux d'efficacité, d'efficience, de qualité de services, etc.

Une des marques de commerce du Nouveau Management Public est la nécessité pour les administrations et les organisations publiques d'améliorer leur performance.

Deux définitions du terme « performance », tirées des dictionnaires, permettent de cerner les deux dimensions essentielles auxquelles il réfère. Pour le Grand Larousse Encyclopédique, « performance » est un : « mot anglais signifiant exécution, ...achèvement. Par extension, exploit

quelconque ». De son côté, l'*Oxford English Dictionary* définit le terme « performance » comme : « *the accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken; the doing of any action or work; working, action* ». Que l'on applique le terme à un individu qui pratique un sport ou encore à une organisation, la première définition met l'accent sur ce qu'on cherche à réaliser (un objectif, une vision) alors que la seconde attire l'attention sur les moyens ou les actions qui conduiront à cette réalisation (un entraînement spécifique, certaines techniques de gestion par exemple)^b.

Par conséquent, et selon ces deux définitions, parler de « performance », c'est réfléchir autant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire ou les objectifs que l'on cherche à atteindre^c que sur les moyens utilisés pour y parvenir.

Parler de « performance », c'est réfléchir autant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire ou les objectifs que l'on cherche à atteindre que sur les moyens utilisés pour y parvenir.

La « gestion axée sur les résultats », à la lumière de ces deux définitions, est étroitement associée à la notion de « performance ». Voulant réformer les bureaucraties publiques obsédées par l'application de règles tatillonnes et improductives, la gestion axée sur les résultats a principalement mis l'accent sur le volume et la qualité des services rendus par ces organisations ou encore sur les effets recherchés par leurs interventions. Pourtant, conceptuellement, la recherche de résultats peut tout autant être en lien avec l'atteinte d'objectifs liés à l'obtention de ressources (le recrutement de ressources humaines possédant une expertise particulière par exemple) ou encore en lien avec l'utilisation efficiente de ces ressources dans la production de services ou des effets obtenus.

En résumé, tout comme dans le cas de la performance, la gestion axée sur les résultats peut tout autant s'intéresser aux finalités poursuivies qu'aux moyens utilisés pour les réaliser. Parmi les auteurs qui ont prescrit une gestion axée sur les objectifs pour produire des résultats conséquents, Drucker¹ compte certainement parmi les précurseurs.

Parmi les auteurs qui ont prescrit une gestion axée sur les objectifs pour produire des résultats conséquents, Drucker compte certainement parmi les précurseurs.

Au Québec, la Loi sur l'administration publique oblige les ministères et organismes gouvernementaux à adopter une gestion axée sur les résultats. Les ministères et organismes du gouvernement canadien sont aussi assujettis à cette discipline.

Les premières applications de cette approche dans les administrations peuvent aussi être retracées dans les années 60 quand le gouvernement fédéral américain introduisit, avec plus ou moins de succès, le *Planning, Program, Budgeting System* (PPBS). L'approche connaîtra un regain de popularité dans les années 80 dans les pays anglo-saxons, notamment en Grande-Bretagne, en Australie, en Nouvelle-Zélande ainsi qu'au Canada. Chez certains universitaires, l'approche continue d'être promue.²

Ce regain de popularité ne signifie pas pour autant que les administrations produisent des résultats depuis peu, bien au contraire. Cependant, elles sont de plus en plus tenues de chercher à produire ceux qui sont en accord avec des objectifs préétablis et à questionner ceux qui ne sont pas conformes à ces derniers. Ainsi, au Québec, la Loi sur l'administration publique³ oblige les ministères et organismes gouvernementaux à adopter une gestion axée sur les résultats. Les ministères et organismes du gouvernement canadien sont aussi assujettis à cette discipline. Bref, la plupart des administrations, dans leurs efforts de modernisation et d'amélioration de leurs performances, ont adopté la gestion axée sur les résultats.

2. LA MODERNISATION DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES : PLUS QU'UNE AFFAIRE DE RÉSULTATS

La performance et la gestion axée sur les résultats peuvent être discutées dans le cadre plus large des efforts que font la plupart des pays pour moderniser leur administration. Cette modernisation, qui peut être conçue comme une dynamique en continue, a pris des formes diverses au cours des ans et s'est installée à des

rythmes variables selon les contextes des pays qui s'y sont engagés^d. Tout en reconnaissant l'importance critique des contextes nationaux particuliers qui permettent au pays de s'inscrire plus ou moins rapidement et selon des modalités particulières, l'OCDE a identifié six leviers sur lesquels les pays développés se sont appuyés,

plus particulièrement depuis une dizaine d'années, pour moderniser leur administration⁴.

Le tableau 1 présente ces leviers avec des exemples de pratiques auxquelles ils réfèrent.

Tableau 1 : Principaux leviers de modernisation des États

Leviers	Exemples de bonnes pratiques ⁵
1. L'administration ouverte	Loi et mécanismes d'accès à l'information; services en lignes, services simplifiés; consultations élargies auprès des citoyens.
2. L'amélioration des performances du secteur public	Gestion et budgétisation axées sur les résultats; plus d'informations publiques sur les performances.
3. La modernisation de la responsabilité et du contrôle	Plus d'imputabilité et de reddition de comptes; plus de contrôles a posteriori et qui ne portent pas seulement sur les aspects financiers.
4. La réaffectation des ressources et la restructuration	Le réexamen de programmes entraîne des réorganisations... prudentes, agences.
5. L'emploi des mécanismes de marché dans la prestation des services publics	Impartition / sous-traitance; partenariats public-privé; chèques services.
6. L'organisation et la motivation des fonctionnaires : la modernisation de l'emploi public	Attraction et rétention d'une main-d'œuvre jeune aux attentes élevées; la variété des conditions offertes compte de plus en plus; et une gestion plus participative est encouragée.

Cette liste de leviers montre que la gestion axée sur les résultats ou sur les performances^f constitue l'un des principaux leviers pour moderniser les administrations (levier #2). Par ailleurs, on notera que plusieurs des six leviers traitent de moyens pour améliorer ces performances ou résultats ultimes : les services en ligne améliorent l'accessibilité des services publics (levier #1), la création d'agences vise à enrayer la bureaucratie nuisible à la prestation de ces services (levier #4), la sous-traitance permet d'utiliser les services d'organismes privés (levier #5) et une gestion plus participative cherche à tirer le maximum des capacités des employés de l'État (levier #6).

La modernisation est une dynamique complexe et multiforme et l'amélioration des performances des États peut se compliquer dès lors qu'il faille en parallèle traiter d'autres dimensions.

Cette multiplicité de leviers permet de mettre en relief un premier élément caractéristique de la gestion de la performance ou de la gestion axée sur les résultats dans le secteur public : la modernisation est une dynamique complexe et multiforme et l'amélioration des performances des États peut se compliquer dès lors qu'il faille en parallèle traiter d'autres dimensions. Ce qu'on attend des organisations publiques ne se

limite donc pas à des résultats, concrets et mesurables, bien que l'atteinte de résultats en lien avec des objectifs convenus ait pris de plus en plus d'importance au cours des dernières décennies. On demande aussi de porter une attention toute particulière à une plus grande ouverture et une plus grande transparence des États (levier #1), à plus de responsabilisation et à un meilleur contrôle (levier #3), à l'application des lois, à la gestion des ressources et de l'information, l'ensemble de ces exigences ne concourant pas toujours à la production optimale de résultats^g.

À leur façon, plusieurs auteurs ont souligné cette complexité et la prudence avec laquelle on doit introduire des outils de modernisation comme la gestion axée sur les résultats. Kernaghan et al.⁵, par exemple, dans leur présentation d'un modèle post-bureaucratique, rappellent les distinctions importantes entre les organisations publiques dont la mission est d'élaborer et de formuler les grandes orientations de l'État, de produire des avis et des recommandations, celles dont le rôle est de faire respecter des lois ou règlements, d'émettre des permis et d'en faire respecter les conditions d'obtention et celles qui assurent la prestation de services publics auprès de la population. Dans le cas de ces dernières, on peut plus aisément appliquer la gestion axée sur les résultats, mais que dire des autres types d'orga-

nisations ? Comment, par exemple, soumettre un ministère des finances à l'application stricte d'une gestion axée sur les résultats dans un contexte d'incertitude économique ? Ou encore,

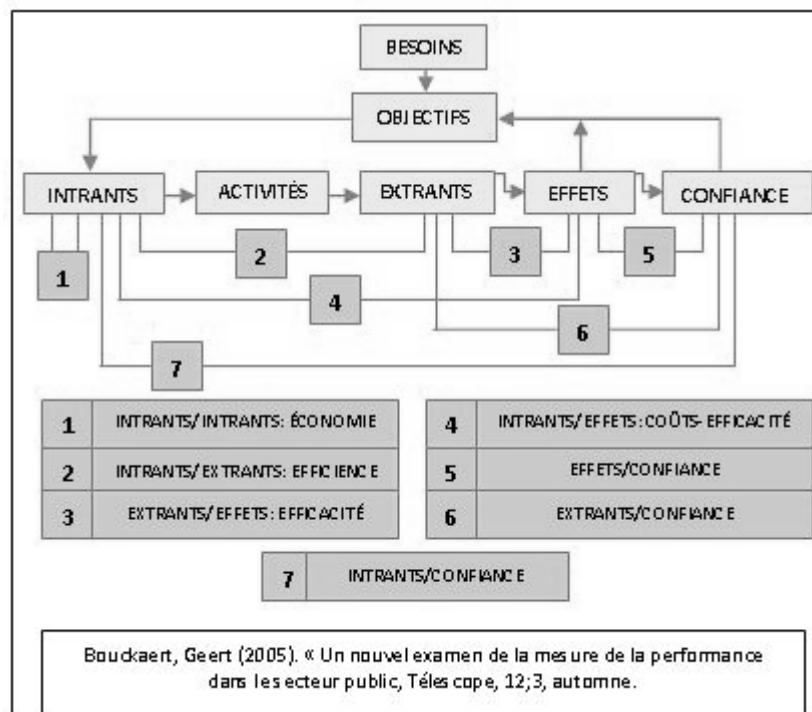
quelle est la pertinence de considérer comme des « clients » des citoyens qui ont failli à leurs obligations et qui, dans le pire des cas, sont incarcérés ?

3. LA CONFIANCE : LA DIMENSION NÉGLIGÉE DANS LA RÉFLEXION DE LA PERFORMANCE DES ADMINISTRATIONS

Le cadre analytique de Bouckaert⁶ (figure 1), associe la performance dans le secteur public à un processus systémique de transformation d'intrants (ressources) en extrants (produits ou services) produisant des effets dont on espère qu'ils sont conformes aux objectifs poursuivis, lesquels devraient avoir été établis à partir d'une définition de besoins. Les relations entre les

éléments de ce processus donnent lieu à des critères de performance bien connus dont l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Comme nous l'avons signalé plus tôt, la gestion axée sur les résultats pourra viser à améliorer la performance de l'organisation sur l'un ou l'autre de ces critères (et non seulement de l'unique point de vue de l'efficacité).

Figure 1 : Cadre analytique de la performance dans le secteur public



Un élément critique, que l'auteur met en relief dans son modèle, mais que nous jugeons avoir été insuffisamment traité voire négligé en matière de gestion de la performance ou de la gestion axée sur les résultats dans les organisations publiques, est la confiance des citoyens dans leurs institutions et leurs administrations.

Quelques événements récents illustrent l'importance de cet élément. Ainsi, à l'automne 2008, il est devenu évident que les États devraient faire face à une crise financière exceptionnelle (explosion de la bulle immobilière américaine, faillite de banques américaines, etc.) dont les effets sur l'économie réelle à l'échelle

mondiale ne tarderaient pas à se faire sentir (faillites, pertes d'emplois, etc.). Les pressions de toutes provenances se sont alors manifestées pour que les États annoncent des mesures visant à résoudre cette crise sinon à en atténuer les effets. Le gouvernement canadien n'a pas eu d'autres choix que d'intervenir massivement en lançant rapidement un programme d'infrastructures et en fournissant des garanties financières à certains secteurs économiques en crise, dont celui de l'automobile. Quels objectifs concrets poursuivait-on? Protéger des emplois, en créer pour ceux qui perdraient le leur, soutenir les exportations canadiennes (surtout celles qui sont destinées à notre principal client, les États-Unis)? Des objectifs qui répondent certes aux attentes de la population en général, mais des objectifs imprécis qu'il sera difficile de mesurer à partir des résultats obtenus. Plusieurs douteront que les interventions gouvernementales aient été vraiment responsables des effets produits. Bref, qu'on doute ou pas de la capacité d'un gouvernement de s'inscrire dans une dynamique de gestion axée sur les résultats dans de telles circonstances, il appert que la performance du gouvernement est d'abord évaluée sur la confiance que suscitent dans la population les mesures annoncées, les milliards de dollars investis, autant d'intrants dont on ne sait pas dans

quelle mesure ils seront déterminants et responsables de la sortie de crise.

Un autre exemple tient aux mesures gouvernementales visant à « faire face » à la pandémie de grippe A-H1N1, dont on ne sait pas, au moment d'écrire ces lignes, quelle en sera la portée et la gravité. Dans ce cas tout comme dans le cas précédent, la performance du gouvernement réside dans sa capacité à rassurer la population sur les moyens mis en place pour faire face au problème. Pourtant, rien ne nous assure que ces mesures produiront les effets escomptés. Ce qui compte pour l'instant c'est la confiance que suscitent les mesures prises.

Qu'on doute ou pas de la capacité d'un gouvernement de s'inscrire dans une dynamique de gestion axée sur les résultats dans de telles circonstances, il appert que la performance du gouvernement est d'abord évaluée sur la confiance que suscitent dans la population les mesures annoncées, les milliards de dollars investis, autant d'intrants dont on ne sait pas dans quelle mesure ils seront déterminants et responsables de la sortie de crise.

4. UN PARADOXE : UNE CONFIANCE QUI S'EFFRITE MALGRÉ UNE GESTION DAVANTAGE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La diminution de la confiance des citoyens dans leurs institutions démocratiques est une tendance lourde des dernières années. Qu'on mesure cette perte de confiance par la diminution de la participation aux élections, par la piètre opinion qu'on a des politiciens et des fonctionnaires ou encore par le cynisme à l'endroit des organisations publiques, il est pour le moins paradoxal que la gestion axée sur les résultats, maintenant en place depuis près d'une décennie, ne semble pas avoir enrayée la crise de confiance. Pourtant, jamais les élus et les citoyens n'ont eu autant d'informations sur leurs administrations. Ainsi, dans le cas du gouvernement du Québec, on peut retrouver sur les sites internet des ministères et organismes leurs plans stratégiques, leurs rapports annuels, des engagements fermes au regard des normes de

services aux citoyens. L'Assemblée nationale, appuyée par le Vérificateur général, a même une commission parlementaire de l'administration publique qui est dédiée à l'examen de ces documents et à l'audition des responsables des ministères et organismes. Les citoyens seraient d'ailleurs étonnés de l'importance des effectifs et des budgets que les ministères consacrent à la production de données et de rapports alimentant les administrateurs et les ministres invités à rendre des comptes sur ce que font ou ne font pas leurs ministères. Alors comment expliquer que toute cette activité n'ait pas l'effet escompté sur la confiance des citoyens? Cette section propose quelques explications.

Une première explication tient simplement à l'incapacité, pour les gouvernements, dans

certaines circonstances et dans l'accomplissement de certaines missions, d'assurer la production de résultats en lien avec des objectifs préétablis et précis. Les deux exemples présentés plus tôt pourraient être repris ici. Ce type de situation est loin d'être exceptionnel : il est bien connu des professionnels devant agir sur des situations qu'ils ne contrôlent pas totalement ce qui les empêche de s'engager à obtenir des résultats. Un avocat n'est simplement pas en mesure de vous garantir les résultats d'une poursuite qu'il engage en votre nom et un chirurgien ne peut être absolument certain des résultats d'une opération délicate. Leur responsabilité tient à l'utilisation des moyens les plus pertinents dans les circonstances et non pas à l'assurance de produire des résultats par ailleurs souhaitables et recherchés, et ce, même si notre choix d'un professionnel repose en bonne partie sur ses succès passés en terme de résultats. L'« obligation de prendre les bons moyens », sans pour autant que ces moyens garantissent certains résultats, est une réalité insuffisamment expliquée aux citoyens par les tenants de la gestion axée sur les résultats et par nos politiciens.

L'« obligation de prendre les bons moyens », sans pour autant que ces moyens garantissent certains résultats, est une réalité insuffisamment expliquée aux citoyens par les tenants de la gestion axée sur les résultats et par nos politiciens.

Une seconde explication tient à la perspective politique dans laquelle opère la gestion publique, en particulier dans une démocratie où un parti politique assume le pouvoir exécutif auquel doivent s'opposer d'autres partis politiques (partis d'opposition). Ceci signifie que, si on ne peut pas s'objecter dans ce type de régime aux principes d'imputabilité et de transparence au chapitre des décisions prises par les gouvernements, il nous faut accepter que l'application de ces principes s'inscrive dans un contexte partisan, non neutre, où l'information sur des résultats sert le plus souvent, soit à bien faire paraître, soit à mal faire paraître le gouvernement en place. On n'a ici qu'à évoquer les rapports du Vérificateur général dont on ne retient que ce qui peut alimenter la controverse politique. Pourtant, les

lire montre que leur contenu est beaucoup plus nuancé que les histoires d'horreur qu'on en tire et qui font les manchettes. La crise qu'a connue le ministère canadien des ressources humaines^h au début des années 2000 est un bel exemple qui montre bien comment la médiatisation d'un problème relativement mineur peut se transformer en crise majeure dans notre système politique.⁷

Une troisième explication tient au culte de la quantification auquel donne lieu la gestion axée sur les résultats et qu'expose très bien Paquet. En bref, ce culte prescrit que tout ce qui ne peut pas être quantifié, à la limite... ne compte pas !

Une troisième explication tient au culte de la quantification auquel donne lieu la gestion axée sur les résultats et qu'expose très bien Paquet.⁸ En bref, ce culte prescrit que tout ce qui ne peut pas être quantifié, à la limite... ne compte pas ! Ce dogme a donné lieu à quelques phénomènes particulièrement inquiétants. Premièrement, ce sont les résultats qu'on peut plus facilement comptabiliser et produire à court terme qui deviennent prioritaires; les objectifs à long terme et plus difficilement quantifiables sont souvent négligés même si, à l'analyse, ils sont plus importants. Un deuxième phénomène tient à un investissement, démesuré dirons-nous, pour identifier des indicateurs, concevoir des systèmes de collecte et de traitement d'informations qui monopolisent une part importante des ressources des organisations publiques à tel point qu'on assiste à une nouvelle forme de bureaucratie pour qui tout doit être chiffré (pour l'ancienne, tout devait être réglementé). Encore une fois, si ce culte de la quantification contribuait à assurer une meilleure reddition de comptes de la part de nos élus et de nos gestionnaires publics, ces dérives pourraient être présentées comme des dommages collatéraux de la gestion axée sur les résultats. Pourtant, selon l'OCDE⁴, les responsables politiques n'utiliseraient que relativement peu tous ces chiffres : « Dans 72 % des pays membres de l'OCDE, les objectifs sont systématiquement présentés dans la documentation budgétaire soumise au Parlement. Toutefois,

dans seulement 19 % des pays, les parlementaires utilisent les évaluations de performance dans la prise de décision. »

L'imputabilité de nos dirigeants et des gestionnaires publics ne semble pas s'être améliorée malgré tous ces rapports chiffrés sur les résultats concernant les programmes ou les services publics.

De plus, selon Savoie⁹, l'imputabilité de nos dirigeants et des gestionnaires publics ne semble pas s'être améliorée malgré tous ces rapports chiffrés sur les résultats concernant les programmes ou les services publics. Dans les faits, la gestion axée sur les résultats n'aurait que marginalement amélioré l'imputabilité de nos dirigeants politiques ou administratifs pour plusieurs causes. Parmi elles, notons :

- la persistance des ambiguïtés sur le plan de l'imputabilité politique et administrative;
- la concentration du pouvoir politique dans les mains d'un premier ministre et de son cercle restreint qui cherchent à tout contrôler;
- l'absence de ressources permettant aux élus d'analyser le formidable volume d'informations produit par les ministères et les organismes;
- le faible niveau du capital politique qu'un élu tirerait de l'analyse du volume excessif d'informations;
- la tendance à diluer les responsabilités et faire porter le chapeau à d'autres;
- les manœuvres bureaucratiques.

Radin¹⁰ croit que cette école de pensée axée sur la performance des organisations publiques a tout simplement failli. Elle fonde ce jugement péremptoire sur l'analyse d'une série de cas où l'application des prescriptions de ce mouvement n'a pas été possible. Cette faillite n'est pas due à des problèmes techniques mais aux fondements mêmes sur lesquels s'appuie ce mouvement, fondements qui ne valent pas pour les organisations publiques. La faillite est imputable au manque de réalisme des fondements de ce courant théorique qui postule de façon simpliste que :

- la compréhension du monde peut s'appuyer sur des principes universels et clairs;
- le monde est linéaire; il est aussi une continuation du passé;
- les théories en gestion et les principes qui en émanent s'appliquent à tout type d'organisation;
- l'exercice des professions au sein des bureaucraties doit être étroitement contrôlé;
- l'obligation de valoriser les valeurs d'efficacité et de rationalité dans les décisions;
- les représentants politiques peuvent s'accorder sur les grands objectifs et stratégies à poursuivre;
- l'information nécessaire est disponible, neutre et permet d'établir des liens de causalité entre les objectifs poursuivis et les moyens utilisés.

Ainsi, le nouveau management public, un courant de pensée axé sur la performance et la quantification excessive, repose sur de nombreuses hypothèses restrictives et peu représentatives des réalités organisationnelles publiques. Pour saisir le fonctionnement des organisations publiques et mieux comprendre leurs performances, un regard alternatif s'impose car des postulats bien différents caractérisent les systèmes publics. Ces postulats alternatifs renvoient à :

- une compréhension partielle du monde laquelle donne lieu, par ailleurs, à des interprétations multiples par divers groupes d'intérêt;
- une poursuite par les organisations publiques d'objectifs nombreux et souvent conflictuels (l'équité et l'efficacité par exemple);
- une nécessité de reconnaître et d'accorder l'autonomie nécessaire aux professionnels qui y œuvrent malgré le risque d'erreurs;
- la motivation élevée des représentants politiques d'être d'abord élus ou réélus;
- une information pas toujours disponible, coûteuse et souvent biaisée.

Le nouveau management public, un courant de pensée axé sur la performance et la quantification excessive, repose sur de nombreuses hypothèses restrictives et peu représentatives des réalités organisationnelles publiques.

CONCLUSION

Si la gestion de la performance et la gestion axée sur les résultats ont pu et peuvent encore contribuer à améliorer le fonctionnement de nos administrations, la thèse que nous avançons dans cet article est que leur application dans le secteur public doit tenir compte des limites que lui impose notre contexte politique et institutionnel. De plus, nous sommes d'avis que ces approches n'ont pas contribué à accroître la confiance des citoyens dans leurs administrations, ce qui est pour le moins paradoxal. Enfin, si un des objectifs étaient de contrer la bureaucratie tant dénoncée, on peut douter de leur succès à ce sujet. Pire, la gestion de la performance et la gestion axée sur les résultats auraient contribué au développement d'un autre type de bureaucratie, surproductrice de données et de chiffres aux interprétations multiples et divergentes.

La gestion de la performance et la gestion axée sur les résultats auraient contribué au développement d'un autre type de bureaucratie, surproductrice de données et de chiffres aux interprétations multiples et divergentes.

Sur le sujet de la bureaucratie tant décriée, il est utile de rappeler que certains croient qu'elle demeure, malgré tout, l'outil indispensable d'un État moderne. C'est notamment le point de vue de Suleiman¹¹ en soulignant que : « Affaiblir la bureaucratie, que ce soit par le transfert de ses fonctions à des organismes privés, par la simple abolition de services ou par la réintroduction d'un système quasi clientéliste, n'est pas une simple question de « rationalisation administrative » ou d'« efficacité administrative ». Lorsqu'on affecte la capacité de l'État à produire et/ou mettre en œuvre des décisions politiques, et à assurer les services d'une manière efficace et relativement équitable, la question de la bureaucratie devient alors, par la force des choses, une question de démocratie. » Wilson¹² va dans le même sens en notant que : « *All complex organizations display bureaucratic problems of confusion, red tape, and the avoidance of responsibility. Those problems are*

much greater in government bureaucracies because government itself is the institutionalization of confusion ... of red tape ... and of avoided responsibility. In short, you can have less bureaucracy only if you have less government. » Ces points de vue et les résultats discutables qu'ont produits, à ce jour, les réformes de nos administrations soulèvent la question importante du type de réformes qu'il faudra mettre en place au cours des prochaines années. Quelles qu'elles soient, nous nous rallions au point de vue de l'OCDE⁴ pour qui ces réformes devront porter sur la gouvernance, laquelle : « exige qu'une grande attention soit accordée à des valeurs fondamentales telles que la loyauté, l'équité, la justice et la cohésion sociale afin que soit préservée la confiance à l'égard du système gouvernemental et politique considéré dans son ensemble. Les questions de gestion, pour importantes qu'elles soient, doivent passer au second plan. » ■

Bibliographie

- 1 Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results*, London : William Heinemann Ltd, 270 p.
- 2 Mazouz, B. et J. Leclerc (2008). *Gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer la performance dans l'Administration*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 440 p.
- 3 Assemblée nationale du Québec, *Loi sur l'administration publique*, L. R. Q. Chapitre A-6.01.
- 4 OCDE (2005). *Moderniser l'État, La route à suivre*. Éditions OCDE, 265 p. (p. 83 et pp. 182-3).
- 5 Kernaghan, K., B. Marson et B. Sandford (2001). *L'administration publique de l'avenir*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada, 390 p.
- 6 Bouckaert, G. (2005). « Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public », *Télescope*, vol. 12, n° 3.
- 7 Good, D. A. (2003). *The Politics of Public Management*, Toronto : University of Toronto Press.
- 8 Paquet, G. (2009). « *Quantophrenia* », *Optimum*, 39;1.
- 9 Savoie, D. J. (2008). *Court Government and the Collapse of Accountability in Canada and the United Kingdom*. Toronto : University of Toronto Press, 441 p.
- 10 Radin, B. A. (2006). *Challenging the Performance Movement, Accountability, Complexity and Democratic Values*, Washington, D. C. : Georgetown University Press, 260 p.
- 11 Suleiman, E. (2005). *Le démantèlement de l'État démocratique*, Éditions du Seuil, 401 p. (pp. 33-34).
- 12 Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy, What Government Agencies Do and Why They Do It*, Basic Books, 433 p. (pp. 375-6).

Notes

^a Le lecteur qui désire approfondir les particularités de cette approche dans le cadre plus large des courants théoriques ayant marqué le développement de l'administration publique comme discipline pourra consulter Frederickson, H. G et K. B. Smith. (2003). *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press.

^b L'analogie entre une discipline sportive et la performance d'une organisation publique n'est pas sans intérêt. Les finalités varieront selon la discipline (courir le 100 mètres et le lancer du javelot selon des standards olympiques) ainsi que les moyens les plus appropriés pour les réaliser (entraînements et diètes adaptés). Les missions (finalités) des organisations publiques peuvent elles aussi être très différentes et faire appel à des moyens pour les poursuivre.

^c La « gestion par objectifs » et la « gestion axée sur les résultats » se distinguent pour l'essentiel par une différence de perspective temporelle, l'objectif précédant l'action alors que le résultat en découle. On peut définir des objectifs en négligeant de vérifier si les résultats obtenus leur sont conformes comme on peut produire et observer des résultats « non recherchés » c'est à dire qui ne découleraient pas d'objectifs prédéterminés. La gestion axée sur les résultats promeut la production de résultats à partir d'objectifs convenus.

^d Ce que nous appelons ici la « modernisation des administrations » ne débute pas dans les années 80 avec le mouvement dit du « nouveau management public », évoqué en début d'article. Bien qu'il ne soit pas question ici de préciser la portée du terme, on conviendra, par exemple, que la modernisation de l'administration publique québécoise remonte bien avant cette date soit au début des années 60.

^e Tirées de l'ouvrage de référence et complétées par l'auteur de cet article.

^f On notera que les auteurs du rapport de l'OCDE utilisent le terme « performances » au pluriel en mettant l'accent sur une des deux dimensions du concept évoquées au début de l'article, celle des résultats ultimes.

^g Au Canada, par exemple, les organisations publiques fédérales doivent assurer une accessibilité des services dans les deux langues officielles. Elles doivent aussi chercher à accueillir dans leurs rangs des personnes issues de milieux socio-économiques variés. Enfin, elles doivent se plier à des obligations en matière d'accès à l'information. Ce sont là autant d'exigences non imposées aux entreprises ou organisations du secteur privé.

^h À la mi-janvier 2000, le contrôleur interne du Ministère des ressources humaines du Canada rend public son rapport qui vaudra à ce ministère de vivre une crise qui se terminera 10 mois plus tard avec le dépôt du rapport du Vérificateur général du Canada. L'auteur qui fût sous-ministre adjoint du Ministère jusqu'en 2000 décrit les événements à partir de différentes perspectives et montre comment une réduction importante du personnel, des changements importants dans les programmes concernés, la volonté d'améliorer les services offerts, l'élimination de certaines procédures administratives et le rôle accru des parlementaires ont contribué à l'affaiblissement de la gestion et du contrôle des dépenses (p. 9). Une formidable étude de cas qui montre comment le « nouveau management public » peut produire des résultats discutables.

Laboratoire CAISEN

Carrefour d'analyse des innovations
et de soutien aux entreprises



Mission

- Promouvoir la recherche scientifique sur les innovations organisationnelles et les méthodes d'optimisation de l'efficacité productive.
- Développer les connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des innovations en milieu de travail.
- Promouvoir la collaboration entre les universitaires, les praticiens en gestion des organisations et les décideurs politiques.
- Recherche-action en changement organisationnel et en innovations des organisations.

Les objectifs

Le laboratoire vise l'étude des enjeux liés aux innovations technico-organisationnelles favorables à l'optimisation de l'efficacité productive dans une économie axée sur le savoir.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
Département des sciences économiques et
administratives

Adresse : 555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
CANADA

Tél. : 418-545-5011 poste 5408
Courriel : lcaisen@uqac.ca

Innovations sociales en Outaouais

Entre pratiques novatrices et innovations sociales

(Version originale parue dans le vol. 19 no. 2 (2010))

Denis Bourque, professeur
Lucie Fréchette, professeure
Jean Proulx, professionnel de recherche
Université du Québec en Outaouais

INTRODUCTION

Au cours des 20 dernières années, la région de l'Outaouais a vu naître des initiatives sociales qui ont été reconnues de succès. Certaines ont même franchi les frontières de la région pour se diffuser à travers le Québec. Le cas du Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais, expérience fondatrice des carrefours jeunesse emploi du Québec maintenant au nombre de 107 et le cas de La Relance Outaouais, première entreprise d'insertion à voir le jour au Québec, témoignent de l'inventivité outaouaise.

Constatant qu'un bon nombre d'initiatives de nature sociale prenaient la teneur de réussites, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais a commandité une recherche afin de documenter quelques réussites de la région sous l'angle de l'innovation sociale¹. Les initiatives à succès de l'Outaouais constituaient-elles des innovations sociales? Quels sont les facteurs qui en ont influencé l'émergence, la consolidation et la diffusion? Ces questions ont retenu l'attention et sont traitées dans cet article.

1. UNE ÉTUDE DU POINT DE VUE DE L'INNOVATION SOCIALE

Documenter des pratiques sociales du point de vue de l'innovation exige d'abord un exercice de précision des concepts. Le concept d'innovation et, dans le domaine des sciences humaines et sociales, celui d'innovation sociale, ont gagné en popularité aux cours des dernières années. Les documents et les politiques du Québec et du Canada en matière de recherche et d'innovation qui voient le jour depuis le début des années 2000 en témoignent tout comme les travaux de grands organismes subventionnaires de recherche. Les débats et les recherches sur ces questions ont fait émerger quelques définitions, certaines s'appliquant plus à l'innovation, que l'on qualifie généralement de technologique, et d'autres référant plus à l'innovation associée à des programmes en réponse à des besoins sociaux. L'innovation technologique se situe d'abord dans une logique de marché. L'innovation sociale se situe plutôt dans le cadre du renouvellement de pratiques sociales. Elle produit des réponses inédites à des problèmes sociaux et ouvre de nouvelles avenues de déve-

loppement des communautés locales. C'est dans ce large cadre de l'innovation qualifiée de sociale que se situe notre étude sur des pratiques innovantes en Outaouais.

L'innovation sociale se situe plutôt dans le cadre du renouvellement de pratiques sociales. Elle produit des réponses inédites à des problèmes sociaux et ouvre de nouvelles avenues de développement des communautés locales.

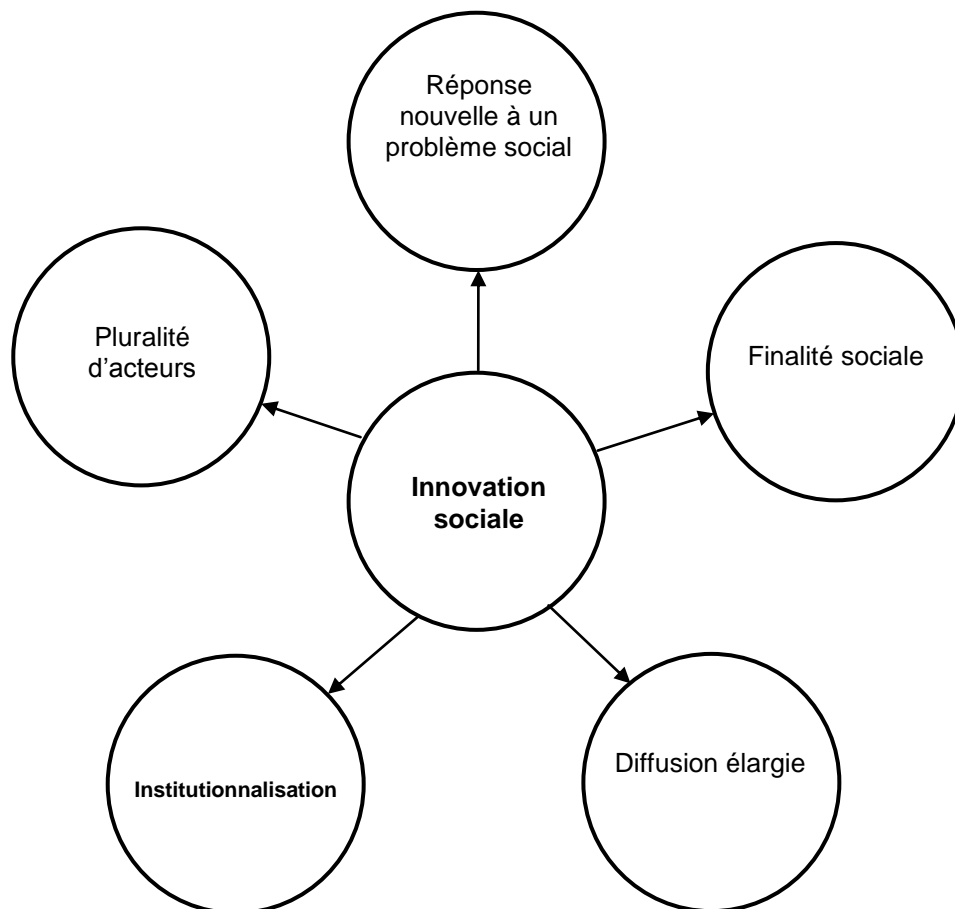
On peut dire sans nuancer que les travaux sur l'innovation ont été sujet d'intérêt d'abord en sciences économiques puis en sociologie². L'innovation dans sa composante sociale a peu été théorisée sinon dans le champ socioéconomique sous l'angle plus spécifique de l'économie sociale³. Le développement social est cependant plus large que l'économie sociale et l'innovation y a souvent pour objectif la résolution de problèmes sociaux et socioécono-

miques. L'innovation sociale qui accompagne le développement social n'émerge pas nécessairement d'un contexte d'urgence sociale ou de crise. Elle peut tout simplement résulter de l'aspiration à l'amélioration de la qualité de vie. Pour reprendre Castel et Parades, on dira de l'innovation sociale qu'elle est à la fois le résultat d'une histoire locale et le projet que se donne une organisation pour vivre sur un territoire⁴.

Dans cette recherche, nous avons retenu la définition de Camil Bouchard élaborée dans le cadre de travaux du Conseil québécois de la recherche sociale⁵ qui stipule que l'innovation sociale renvoie à « toute nouvelle approche, pratique, ou intervention ou encore tout nouveau produit pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés ».

La revue de littérature effectuée a amené à identifier différentes composantes de l'innovation sociale. Nous avançons l'idée que l'innovation sociale ne se limite pas à un produit achevé mais s'inscrit dans un processus. Le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) en est venu récemment à la même conclusion⁶. L'idée créative ou l'invention ont valeur en soi en tant que nouvelles façons de faire. Pour que ces inventions ou idées novatrices entraînent des changements sociaux, elles doivent cependant franchir la sphère d'influence de l'individu créatif ou celle du milieu qui a, en première instance, mis à l'essai l'invention. En s'appuyant sur les travaux issus de la littérature récente, un modèle a été conçu pour analyser les pratiques novatrices en Outaouais. Sans prétendre que toutes les innovations suivent le même parcours, ce modèle, illustré à la figure 1, identifie les composantes jalonnant le processus d'innovation sociale.

Figure 1 : Composantes du processus d'innovation sociale



Une innovation sociale consiste en une réponse nouvelle à un problème social, une réponse poursuivant une finalité sociale et impliquant plusieurs acteurs. En plus de son adoption élargie, elle doit être institutionnalisée en devenant la pratique normative courante.

À la lumière de ce cadre d'analyse, une innovation sociale consiste en une réponse nouvelle à un problème social, une réponse poursuivant une finalité sociale et impliquant plusieurs acteurs. En plus de son adoption élargie, elle doit être institutionnalisée en devenant la pratique normative courante.

Premièrement, une innovation sociale est une réponse nouvelle à un problème social concret, une situation jugée inacceptable ou insatisfaisante, vécue le plus souvent localement. Elle se développe sous une forme peu codifiée, non linéaire et en heurt souvent avec l'ordre organisationnel qui implique alors une transgression des règles établies⁷. Deuxièmement, au-delà de la réponse à un besoin concret vécu localement, les innovateurs poursuivent une finalité sociale et s'appuient sur des valeurs et des aspirations sous-jacentes à leur action. Troisièmement,

l'innovation sociale est un processus où, dès le départ, des pionniers proposent des idées nouvelles et transigent avec d'autres acteurs plus ou moins réceptifs à leur mise à l'essai⁸. Pour parler d'innovation sociale, on retrace une « appropriation » de l'innovation par la communauté locale issue de la négociation et du compromis. Elle peut aller jusqu'à émerger d'une co-construction impliquant divers acteurs locaux. Quatrièmement, pour porter son nom, une innovation sociale doit connaître une certaine diffusion et être adoptée en dehors de son cadre initial. Elle doit donc avoir démontré son efficacité ou avoir reçu un jugement extérieur positif. Enfin, l'institutionnalisation constitue l'étape ultime du processus d'innovation sociale. Elle renvoie à une pérennisation qui fait en sorte que l'innovation s'inscrit dans la durée, ce qui implique souvent une intervention de l'État. L'innovation s'inscrit donc dans une dialectique incluant, d'une part, une rupture avec l'institution, mais d'autre part une construction de l'institution en devenant la nouvelle norme qui sera à son tour éventuellement défiée.

Une innovation sociale doit connaître une certaine diffusion et être adoptée en dehors de son cadre initial.

2. DIX INITIATIVES DE L'OUTAOUAIS SOUS LA LOUPE DE L'INNOVATION SOCIALE

Parmi une cinquantaine de pratiques sociales jugées créatives et ayant obtenu un succès reconnu en Outaouais, dix cas ont fait l'objet de l'étude au moyen d'une démarche appuyée par la recherche documentaire, un questionnaire et des entrevues semi-dirigées. L'échantillon de recherche est un échantillon non probabiliste raisonné associé à une conception élargie du terme « initiatives sociales » non limité à l'univers de la santé et des services sociaux. Les dix cas retenus l'ont été à partir des critères suivants : 1. initiatives perçues en Outaouais comme étant des succès ou comportant une bonne part de réussite; 2. initiatives mises en œuvre depuis au moins trois ans; 3. initiatives des milieux urbains et des milieux ruraux et 4. initiatives provenant du secteur public et du

secteur communautaire. Les dix initiatives sont les suivantes :

- Le Centre d'intervention en abus sexuels pour la famille (CIASF);
- Le LAB. Programme d'expression artistique pour les 16 à 30 ans vivant des difficultés telles toxicomanie, itinérance, exclusion sociale, pauvreté, ou désirant s'exprimer autrement, une initiative du Centre d'intervention et de prévention en toxicomanie de l'Outaouais (CIPTO);
- La Relance Outaouais. Une entreprise d'économie sociale d'insertion;
- L'intervention de quartier de Gatineau. Cas du quartier Jean Dallaire-Front du secteur Hull et l'Inter-quartiers qui constitue l'organe fédératif de sept organisations de type maisons de quartier;

- Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (Fonds DS);
- Les Logements intégrés de Hull. Appartements offrant des services de soutien à domicile 24 heures par jour et 7 jours par semaine aux personnes lourdement handicapées physiquement;
- Le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais (CJEO);
- Le Dépanneur Sylvestre. Espace commercial axé sur la relation conviviale et l'intégration sociale et professionnelle accessible à tous sept jours sur sept. OBNL et coopérative de solidarité de sensibilisation en alimentation saine et de mobilisation d'entraide;
- Bouffée d'Oxygène (BO2). Programme du Service d'animation jeunesse de l'Outaouais (SAJO) qui offre en milieu scolaire des animateurs et des activités destinées aux adolescents;
- Le plan intégré de transport en commun de la Société de transport de l'Outaouais (STO).

Outre la recherche documentaire, la collecte de données a été effectuée auprès des organismes concernés à partir d'un seul informateur par organisme. La convergence entre les propos recueillis, la documentation des organismes ainsi que la consultation que nous avons faite des recherches menées antérieurement au sujet de plus de la moitié des initiatives de notre échantillon atténue cette limite de notre recherche en assurant un minimum de validation des points de vue exposés par les personnes interviewées.

2.1 Des initiatives sises à diverses étapes du processus d'innovation sociale

Le premier constat issu de notre étude renvoie à l'idée que l'innovation est un processus. Les projets aussi créatifs ou novateurs soient-ils empruntent des trajectoires exigeant du temps. En effet, l'innovation sociale prend forme d'un processus qui va de l'émergence d'une idée novatrice jusqu'à sa diffusion large qualifiée en son aboutissement d'institutionnalisation. Entre ces deux pôles, l'idée novatrice passe par diverses étapes et ce n'est qu'à posteriori que l'on pourra dire si l'on est en présence ou non d'une réelle innovation sociale. La durée de vie

d'une innovation est de plus tributaire du contexte socio-historique dans lequel elle se déploie et ce qui était nouveau il y a un certain temps et dans un contexte social quelconque deviendra désuet à plus ou moins longue échéance. Selon certains chercheurs, deux destinées attendent paradoxalement l'innovation : le « cimetière » si elle n'est pas reproduite ou la « routinisation » si son institutionnalisation en fait une pratique courante fortement répandue⁷.

Tout au long du processus d'innovation, la diffusion revêt une importance stratégique. La diffusion n'est pas un concept monolithique et doit être entendue dans ses divers sens, soit faire connaître ou encore reproduire. D'une part, dans le langage courant ou professionnel, diffuser renvoie à la visibilité à donner à une idée ou une intervention. Dans ce premier sens diffuser veut dire faire connaître une idée créative ou une intervention novatrice. Dans le sens employé par plusieurs écrits en sociologie ou en économie, la diffusion renvoie à la reproduction ailleurs d'une pratique novatrice. La diffusion d'une innovation est donc indispensable pour que celle-ci voie son rayon d'action s'étendre au-delà du milieu où elle a été originellement expérimentée. Nous avons étudié les pratiques outaouaises en analysant dans quelle mesure elles se sont faites connaître dans la région et hors de la région. Nous avons aussi étudié dans quelle mesure ces pratiques novatrices ont trouvé preneur ailleurs soit dans des milieux qui les ont adoptées en les reproduisant ou en ont fait une source d'inspiration pour renouveler leurs pratiques. Nous parlerons alors d'appropriation régionale ou extra régionale. Finalement, nous avons constaté que certaines pratiques ont fait l'objet d'une reproduction ou adaptation systématique et largement territorialisée. On dira de celles-ci qu'elles ont fait l'objet d'institutionnalisation, étape ultime de la diffusion au sens de la reproduction.

Parmi les dix cas étudiés en Outaouais, on retrace des initiatives à diverses étapes du processus innovant. Quatre en étaient à l'émergence avec la jeunesse de leur mise en œuvre de moins de cinq ans. Parmi celles affichant une vitesse de croisière empreinte de stabilité, la

diffusion au-delà du territoire local variait depuis une diffusion régionale jusqu'à une diffusion large en terme de connaissance des projets sans que cela ne signifie nécessairement que les pratiques ont été répliquées ailleurs. Selon les résultats obtenus à partir de l'échantillon étudié et conformément à la littérature sur le degré d'appropriation⁷, l'initiative de l'« intervention de quartier de Gatineau » a suivi un processus innovant avec une appropriation de proximité, alors que celle du Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais a connu une appropriation étendue. L'appro-

priation des initiatives par le milieu ou une partie du milieu était observable dans deux cas même si on ne pouvait parler d'institutionnalisation au sens classique du terme. Deux cas seulement se situent au bout du processus en tant que pratiques institutionnalisées, l'une ayant été clairement à l'origine d'une reproduction à l'ensemble du Québec et l'autre ayant fait partie des quelques pratiques simultanément inspiratrices de programmes qui ont rapidement émergé au Québec. Le tableau qui suit situe les 10 cas étudiés en fonction de leur stade de diffusion.

Émergence	diffusion/visibilité restreinte	diffusion/visibilité large	Appropriation régionale/extrarégionale	Institutionnalisation
Dépanneur Sylvestre Le LAB	CIASF	plan intégré STO	Intervention quartier/Interquartier	CJEO
Bouffée d'oxygène Fonds DS			Logements intégrés	La Relance

Tableau 1 : Les innovations sociales en Outaouais en fonction de leur stade de diffusion

Une initiative novatrice prendra le nom d'innovation sociale lorsqu'elle est réussie en phase d'expérimentation puis reproduite ailleurs pour enfin être reconnue, diffusée et dotée de moyens permettant sa consolidation comme pratique.

Avec le recul et l'analyse du cheminement ou du processus, une initiative novatrice prendra le nom d'innovation sociale lorsqu'elle est réussie en phase d'expérimentation puis reproduite ailleurs pour enfin être reconnue, diffusée et dotée de moyens permettant sa consolidation comme pratique. Cette labellisation de l'innovation sociale ne signifie pas pour autant que le caractère novateur d'une pratique ne prend forme qu'en son aboutissement à grande échelle. En distinguant l'innovation sociale micro de l'innovation sociale macro, les transformations organisationnelles micro des transformations institutionnelles macro¹², le Carrefour jeunesse

emploi de l'Outaouais a franchi tout le processus d'innovation sociale, a connu un processus d'appropriation fort et a connu une diffusion large menant à son institutionnalisation au Québec. Cette initiative a atteint un niveau de reconnaissance sociale et de légitimité suffisant pour que l'on puisse parler d'innovation sociale. Les 10 cas de notre étude ont généré des réponses originales, nouvelles, inédites, à un problème social particulier.

Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais a franchi tout le processus d'innovation sociale, a connu un processus d'appropriation fort et a connu une diffusion large menant à son institutionnalisation au Québec. Cette initiative a atteint un niveau de reconnaissance sociale et de légitimité suffisant pour que l'on puisse parler d'innovation sociale.

Par contre, certaines des pratiques novatrices n'ont pas réussi à ce jour à franchir les frontières de l'Outaouais. Parmi les 10 initiatives étudiées, rares sont celles qui ont connu un processus d'appropriation au sens fort du terme. Elles ont reçu l'appui d'institutions locales et jouissent d'une bonne reconnaissance au palier local, sans pour autant qu'elles aient reçu cette reconnaissance plus élargie qui ferait qu'elles seraient

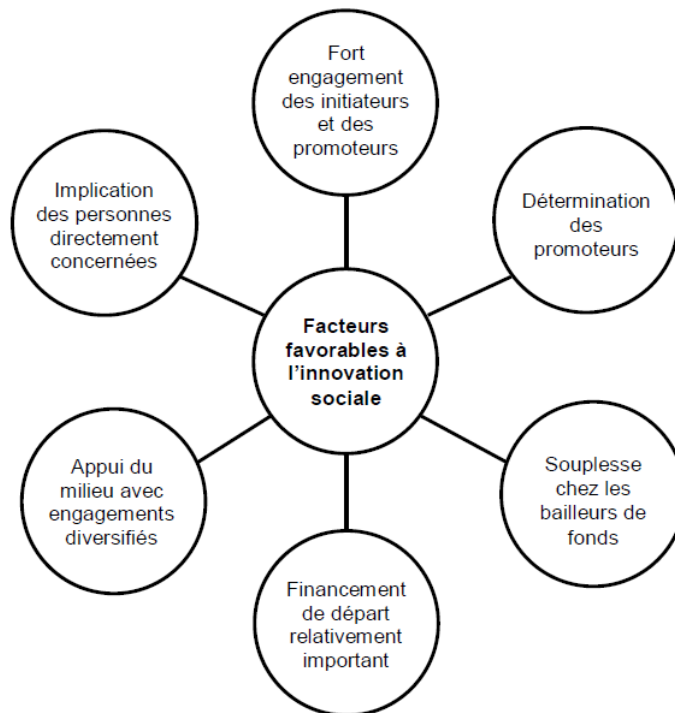
adoptées en dehors de leur contexte initial, atteignant ainsi un plus haut degré de généralité. Leur diffusion au sens de la reproduction ailleurs ne semble pas avoir été suffisante pour qu'elles deviennent des modèles innovants au niveau macro. Ce constat conduit à explorer les conditions favorables et les conditions défavorables à l'innovation sociale.

3. LES CONDITIONS FAVORISANT OU NON L'INNOVATION SOCIALE

L'émergence d'idées novatrices n'entraîne pas automatiquement la mise en œuvre de pratiques renouvelant la réponse à des problèmes sociaux tout comme l'expérimentation locale réussie n'est pas garante de sa reproduction à large échelle. En analysant les initiatives outaouaises, nous avons pu dégager des facteurs qui sont de nature à favoriser ou à freiner l'innovation sociale à un moment ou l'autre du processus de son déploiement. Sans prétendre qu'ils sont les seuls en cause, nos données confirment leur importance. Selon les recherches dans le domaine, il ne suffit pas que des besoins

nouveaux soient laissés sans réponse pour que naisse l'innovation, mais bien que des gens se mobilisent pour y répondre¹². En effet, « l'environnement produit des occasions qui peuvent ou non être saisies ». La centralité des acteurs dans le processus d'innovation sociale est indubitable. Encore faut-il que leur soient donnés les moyens de mener à terme les projets émergents et que des conditions minimales de réceptivité soient en place dans les milieux concernés. Ces conditions minimales, présentées à la figure 2, sont multiples et méritent d'être précisées.

Figure 2 : Facteurs favorisant l'innovation sociale



Le fort engagement des initiateurs et des promoteurs est le premier de ces facteurs favorisant l'innovation sociale. La très grande majorité des cas étudiés ont comme promoteurs des personnes qui croient fortement en leur action et qui apparaissent des gens passionnés de leur projet.

Le fort engagement des initiateurs et des promoteurs est le premier de ces facteurs favorisant l'innovation sociale. La très grande majorité des cas étudiés ont comme promoteurs des personnes qui croient fortement en leur action et qui apparaissent des gens passionnés de leur projet. La détermination des promoteurs s'avère ensuite un facteur clé pour franchir le stade de l'émergence de l'idée et passer à sa mise à l'essai. Les entrevues menées témoignent de la persévérance des promoteurs à défendre le projet et à passer à l'action malgré la résistance souvent rencontrée. Cette persévérance va parfois jusqu'à prendre le risque de contourner des règles en place. Garder le cap sur un projet novateur s'apparente parfois à un geste déviant et à la transgression de l'ordre établi⁹. La souplesse chez les bailleurs de fonds est non négligeable pour que des idées novatrices aient les moyens de voir le jour. Les idées nouvelles souvent en rupture avec les pratiques antérieures se retrouvent le plus souvent hors normes dans les programmes de financement de tout acabit. La souplesse de bailleurs de fonds qui acceptent sous la pression des promoteurs de « travailler hors norme » ou de modifier leurs propres règles devient un atout pour la progression d'idées nouvelles. Nos données ont montré que des gestionnaires se sont laissés convaincre du bien fondé de certaines initiatives et dans certains cas sont même devenus des alliés des promoteurs. Cette souplesse est essentielle lors d'un premier financement d'idées novatrices et s'avère aussi utile à d'autres étapes pour faire en sorte qu'une pratique réussie dépasse le territoire local.

Un financement de départ relativement important vient ensuite donner aux promoteurs les conditions nécessaires pour se concentrer sur l'action et le développement des projets plutôt que sur le bricolage financier récurrent. Un

financement consistant au stade de l'émergence donne le moyen de mettre en place les conditions permettant à un projet de réussir s'il est bien construit et s'il répond à des besoins en proposant des solutions renouvelant les pratiques. Le même projet démarré sans moyens consistants serait souvent voué à l'échec. L'implication des personnes directement concernées par les problèmes sociaux auxquels les projets s'attaquent se présente comme un facteur favorable au développement d'une innovation dans plusieurs des cas étudiés.

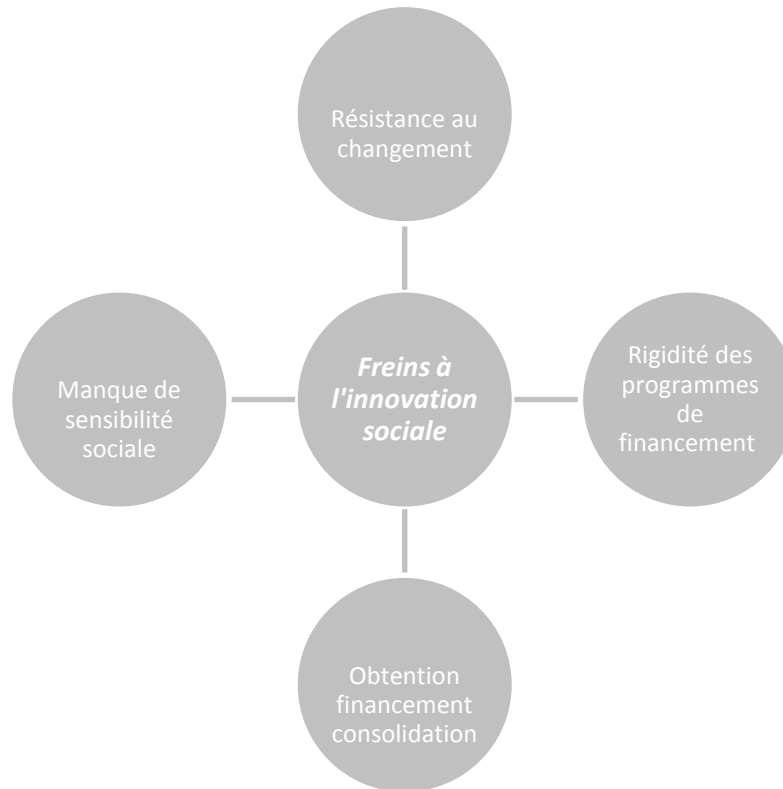
L'implication des personnes directement concernées par les problèmes sociaux auxquels les projets s'attaquent se présente comme un facteur favorable au développement d'une innovation.

La présence active et la prise de parole des populations concernées suscitent la délibération autour des projets qualifiés de novateurs. La réponse qui émergera de cette délibération aura plus de chances d'être adéquate considérant les besoins et les intérêts des gens et des milieux où se déploient les projets. Enfin, l'appui du milieu sous forme d'engagements diversifiés est un facteur important pour soutenir les initiatives qui franchissent le cap de l'expérimentation pour amorcer la diffusion de l'innovation. Selon les cas, cet appui du milieu est financier, technique, politique ou encore prend la forme du soutien populaire dans la communauté.

L'appui du milieu sous forme d'engagements diversifiés est un facteur important pour soutenir les initiatives qui franchissent le cap de l'expérimentation pour amorcer la diffusion de l'innovation.

Si certains facteurs favorisent l'innovation, l'étude en a aussi identifié d'autres qui freinent l'innovation. Nos données indiquent quatre obstacles (illustrés à la figure 3) qui, en Outaouais, sont rapportés comme les principaux facteurs faisant freins à l'innovation. Deux relèvent des attitudes ou comportements des acteurs face à la nouveauté. Deux sont liées à l'attribution de ressources financières au cours du processus d'innovation sociale.

Figure 3 : Les freins à l'innovation sociale



La résistance au changement a été identifiée comme l'un des freins les plus fréquents à l'innovation. La majorité des études se penchant sur le changement évoque cette résistance au changement qui prend diverses formes. Les travaux traitant des valeurs évoquent la résistance au changement. Les travaux en gestion de ressources humaines évoquent la résistance aux changements dans les organisations. Les travaux en prévention sociale et en organisation communautaire évoquent la résistance au changement. On ne s'étonnera pas de sa présence au cours du processus d'innovation sociale invitant à la modification de pratiques sociales. Elle est souvent liée à la confrontation entre des acteurs porteurs de valeurs parfois éloignées les unes avec les autres et à la remise en question de pratiques antérieures portées par des acteurs convaincus de leur pertinence. La résistance au changement provient parfois aussi de la méconnaissance des projets, parfois de la crainte de la perte des acquis chez des intervenants, parfois du conservatisme des individus, de groupes dans la communauté ou de populations.

La résistance au changement a été identifiée comme l'un des freins les plus fréquents à l'innovation.

Le manque de sensibilité sociale face à certains problèmes sociaux est un autre frein à l'innovation sociale. Certains problèmes sociaux entraînent plus que d'autres un réflexe de sympathie dans la population. Les causes qualifiées d'humanitaires reçoivent plus d'attention que les causes prônant le développement local par exemple. Le soutien aux victimes génère souvent plus de sympathie que l'intervention auprès des agresseurs ou des déviants. On pourrait dire ironiquement que certains problèmes sociaux sont plus populaires que d'autres. Lorsque des intervenants veulent s'attaquer à des problèmes dont le capital de sympathie ou la popularité est faible ou encore s'attaquer à des situations de l'ordre du tabou, on a tendance à faire peu de cas de leurs idées nouvelles peu importe la gravité des problèmes concernés. Dans ces cas, il est difficile de

recueillir l'adhésion du milieu, le soutien financier requis et les appuis politiques nécessaires à la progression d'une initiative novatrice.

La rigidité des programmes gouvernementaux de financement est souvent nommée comme un frein majeur à l'innovation.

La rigidité des programmes gouvernementaux de financement est souvent nommée comme un frein majeur à l'innovation. Nos interlocuteurs ont évoqué dans cette veine le caractère « structuré et structurant » des programmes, le financement compartimenté qui va à l'encontre d'une approche globale, le financement fragmenté, la nécessité de devoir contourner les programmes normés, la gestion rigide et les attitudes fermées de fonctionnaires. Bref, presque tous se plaignent que leur projet n'entre dans aucune des cases des différents programmes. Mais... au fond, n'est-ce pas là une caractéristique de l'innovation sociale que de n'entrer dans aucun programme établi?

Enfin, la difficulté à obtenir du financement de consolidation des initiatives mises sur pied est un obstacle à ne pas négliger. S'il semble qu'il soit relativement facile de trouver un financement de démarrage, il semble qu'il soit plus difficile d'y avoir accès pour consolider les activités après la phase d'expérimentation. Parmi les cas étudiés en Outaouais, nous avons trouvé quelques exemples éloquentes d'organisations ou de programmes novateurs qui ont survécu au moyen de bricolages financiers et de stratégies de « débrouille ». Si les projets nouveaux ont de la difficulté à financer le stade de la consolidation locale, on peut imaginer que

4. PASSER DE L'INVENTION À L'INNOVATION SOCIALE : LE DÉFI DE LA DIFFUSION

La distinction entre pratique novatrice et innovation sociale nous incite à examiner pourquoi les pratiques novatrices et inédites que l'on trouve en Outaouais parviennent difficilement à franchir les frontières de la région et à dépasser le stade de « l'invention ». La question de la diffusion est ici centrale. Parmi les explications sous-jacentes au défi de la diffusion

peu d'énergies seront consacrées à faire connaître ailleurs leur réussite, autre obstacle à la diffusion de l'idée novatrice.

Les facteurs favorables ou défavorables à l'innovation sociale expliquent en partie les rythmes d'évolution plus ou moins lents des idées novatrices, leur transformation en expérimentation documentée, l'adhésion plus ou moins forte d'acteurs diversifiés aux changements de pratiques conséquents aux innovations proposées. Nos données indiquent que ces facteurs n'expliquent cependant pas tout. En effet, l'action des innovateurs, tant dans le milieu communautaire qu'en milieu institutionnel, est ponctuée de défis tels que : doter une initiative des moyens de se consolider, faire de la diffusion un enjeu envisagé dès la phase d'expérimentation d'une idée ou d'un projet novateurs, concevoir diverses stratégies favorisant l'appropriation d'une nouvelle pratique par les gens concernés par le problème et par les gens détenant l'influence voulue pour faire connaître la valeur des solutions nouvelles expérimentées. Dans cette étude, le défi de la diffusion est ressorti comme enjeu prédominant pour la valorisation des succès ou innovations sociales en Outaouais.

L'action des innovateurs, tant dans le milieu communautaire qu'en milieu institutionnel, est ponctuée de défis tels que : doter une initiative des moyens de se consolider, faire de la diffusion un enjeu envisagé dès la phase d'expérimentation d'une idée...

de l'innovation sociale : le pouvoir d'attraction d'une innovation, un contexte social opportun, les ressources requises, le soutien de la recherche et le soutien des acteurs économiques et politiques s'avèrent des déterminants d'une importance capitale et dont il convient de préciser leur portée.

Pouvoir d'attraction d'une innovation

Certaines pratiques sociales, même si elles sont inédites, ne franchiront jamais le stade de l'innovation sociale tout simplement parce qu'elles ne suscitent pas suffisamment d'intérêt. Autrement dit, on ne s'intéresse pas aux nouvelles pratiques si celles-ci n'ont pas démontré leur efficacité, d'où l'importance de leur expérimentation et de la diffusion des résultats des expérimentations. Il va sans dire que les expériences jugées des réussites seront plus attrayantes que celles qui demeurent quasi inconnues si novatrices soient-elles. Nous savons également que des pratiques sociales novatrices n'atteignent peut-être pas le stade de l'innovation parce qu'elles font appel à des changements de pratiques ou de valeurs trop importants et, de ce fait, rencontrent une forte résistance ce qui approche la théorie des « paliers institutionnels »⁹.

Contexte social opportun

Une autre raison peut expliquer le peu d'écho que trouve une initiative en dehors de son lieu d'origine. En effet, des pratiques novatrices ne sont pas reprises ou reproduites dans d'autres milieux simplement parce que les conditions requises ne sont pas présentes dans ces milieux. Ainsi, un milieu donné peut vivre un problème social identique à un autre, souhaiter s'inspirer d'une pratique développée ailleurs, mais ne pas être capable de mobiliser les ressources humaines ou financières nécessaires. La diffusion d'une innovation dépend aussi de son « timing », c'est-à-dire de « la coïncidence entre le projet novateur et les capacités organisationnelles d'une collectivité »¹². On peut faire l'hypothèse que plus une pratique novatrice nécessite le concours d'un nombre important d'acteurs et la mobilisation de ressources variées, plus il sera difficile de la reprendre dans un autre milieu.

Accès aux ressources requises

Le manque de ressources peut expliquer au moins en partie cette difficulté à diffuser. Il faut considérer également le fait que la diffusion d'une expérience exige des compétences qui ne

sont pas les mêmes que celles qui sont requises pour assurer son développement. Or, les innovateurs dans le secteur du développement social et à plus forte raison dans le secteur communautaire sont souvent avant tout des bâtisseurs, qui mettent peu d'énergie à développer les compétences requises ou à développer de l'intérêt pour entrer dans des opérations centrées sur la diffusion. On peut également se demander si l'innovation sociale n'a pas aussi besoin d'un petit coup de main pour assurer sa diffusion. L'innovation technologique est propulsée par la logique de marché et dispose de moyens qu'on ne retrouve pas dans le secteur non marchand et de façon encore plus évidente dans les organisations du secteur communautaire.

L'institutionnalisation suppose l'intervention de l'État pour fournir aux organismes les ressources nécessaires à la diffusion des innovations et que par la suite l'institutionnalisation constitue un compromis social entre les pouvoirs publics et les parties prenantes.

Selon Lévesque, l'institutionnalisation suppose l'intervention de l'État pour fournir aux organismes les ressources nécessaires à la diffusion des innovations et que par la suite l'institutionnalisation constitue un compromis social entre les pouvoirs publics et les parties prenantes². Dans le cas de l'Outaouais, plusieurs pratiques novatrices ont vu le jour dans le secteur communautaire ce qui accroît le défi de se doter des moyens de la diffusion. Faire connaître ses pratiques exige d'y consacrer des ressources. Or, nous avons constaté que les promoteurs de nouvelles pratiques consacrent leurs énergies d'abord et avant tout à la mise en œuvre de leur projet local puis à sa consolidation. Leur rayon d'influence est d'abord local et dans certains cas régional. Camper l'action dans un contexte plus large exige de voir au-delà des effets immédiats des actions ou projets entrepris, et dès le point de départ, de songer au caractère d'exemplarité du projet et à sa capacité d'être reproduit ou adapté ailleurs. La recherche peut ici jouer un rôle intéressant.

Soutien de la recherche

Le lien entre diffusion et recherche est connu sous l'angle de l'effort consenti à la diffusion des résultats de recherche via les canaux classiques ou ceux du transfert des connaissances qui élargissent la portée de ces résultats. L'association recherche et diffusion de l'innovation a cependant été moins explorée. Une étude de 307 projets en prévention sociale dans les années quatre-vingt-dix soulignait que parmi les facteurs expliquant la réussite de projets ou de programmes dont plusieurs étaient novateurs, l'on retrouve le soutien de la recherche¹¹.

Certains grands organismes subventionnaires amorcent une stratégie de soutien à la recherche dans la perspective du soutien à l'innovation comme au Canada le CRSH qui a initié les alliances de recherche université-milieu (ARUC) où chercheurs et partenaires sociaux se côtoient dans un processus de co-construction de la recherche et de sa diffusion.

Certains grands organismes subventionnaires amorcent une stratégie de soutien à la recherche dans la perspective du soutien à l'innovation comme au Canada le CRSH qui a initié les alliances de recherche université-milieu (ARUC) où chercheurs et partenaires sociaux se côtoient dans un processus de co-construction de la recherche et de sa diffusion. Dans notre étude en Outaouais, on remarque que plusieurs projets ont été l'objet de recherches à un moment ou l'autre de leur évolution. C'est particulièrement le cas du Carrefour jeunesse emploi¹³ et de l'intervention de quartier¹⁰, qui ont connu une large diffusion à l'échelle québécoise dans le cas du CJEO et à l'échelle régionale dans l'autre cas. Le lien entre la recherche et l'initiative novatrice constitue une piste à approfondir pour expliquer la diffusion plus ou moins forte de certaines innovations.

Soutien des acteurs économiques et politiques

La diffusion est aussi apparentée à l'appropriation d'une innovation par différents acteurs. Déjà l'adhésion des gens concernés par le

problème à solutionner est, comme mentionné préalablement, un atout dans la mise à l'essai d'une solution novatrice. Il faut cependant élargir le cercle des adhérents au projet pour que celui-ci prenne de l'expansion. Les projets novateurs qui trouvent un ancrage dans un terreau collectif ont de meilleures chances de se rendre à bon port puis de se diffuser. Ils peuvent trouver un ancrage dans une organisation publique ou parapublique. C'est le cas de l'intervention de quartier longtemps portée et animée par l'organisation communautaire du CLSC de Hull qui, par la suite, a essaimé en dehors du quartier d'origine pour s'étendre dans le territoire métropolitain portée par l'Interquartier. Les projets peuvent s'insérer dans la dynamique d'un réseau ou d'un organe fédératif, comme c'est le cas de Bouffée d'oxygène de SAJO membre de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir. Ils peuvent aussi être soutenus et/ou adoptés par des mouvements sociaux comme dans le domaine de l'habitat. L'ancrage des projets dans un réseau favorise leur prise en compte par les milieux où se trouvent des gestionnaires et décideurs et par des élus détenant un pouvoir d'influence. Le réseautage d'intervenants sociaux ou d'organisations dans le secteur social au sens large s'avère souvent un milieu où les participants partagent les mêmes convictions et défendent les mêmes causes. L'essaimage des innovations a donc plus de chances de s'avérer large si les réseaux d'appartenance ne se limitent pas à ceux qui sont en place à l'échelle régionale.

L'action politique en lien avec la diffusion de l'innovation semble avoir été peu activée dans les projets étudiés sauf dans le cas évident du Carrefour jeunesse emploi qui s'est répandu comme pratique à la suite d'une action au niveau du bureau du premier ministre du Québec.

L'action politique en lien avec la diffusion de l'innovation semble avoir été peu activée dans les projets étudiés sauf dans le cas évident du Carrefour jeunesse emploi qui s'est répandu comme pratique à la suite d'une action au niveau du bureau du premier ministre du

Québec et à un niveau plus local dans le cas de l'intervention de quartier où la ville de Gatineau soutient en partie de l'expansion de cette pratique dans divers quartiers. Même si les innovations jouissent généralement d'une assez bonne reconnaissance au niveau des institutions locales, nos interlocuteurs identifient des carences dans l'appropriation des innovations par les acteurs et les décideurs locaux. On déplore des faiblesses dans le soutien des institutions locales et dans les partenariats nécessaires avec les innovateurs pour la construction de ce qui deviendra, le cas échéant, une innovation sociale. L'aspect politique de la diffusion de l'innovation sociale est une dimen-

sion où l'action doit s'immiscer dans des espaces d'interaction entre l'État, les mouvements sociaux, les groupes de pression, les collectivités locales, entre le privé et le public et le communautaire.

L'aspect politique de la diffusion de l'innovation sociale est une dimension où l'action doit s'immiscer dans des espaces d'interaction entre l'État, les mouvements sociaux, les groupes de pression, les collectivités locales, entre le privé et le public et le communautaire.

CONCLUSION : DEUX QUESTIONS SOUMISES À LA RÉFLEXION

L'étude de 10 initiatives à succès en Outaouais laisse voir que la créativité des intervenants s'active souvent pour trouver des réponses nouvelles à des problèmes sociaux qui évoluent. Lorsque soutenue par des conditions favorables et lorsque déployée dans un contexte social, économique et politique propice, la créativité des intervenants peut entraîner la mise à l'essai de pratiques novatrices. Si les expérimentations réussies débordent des milieux où elles ont été mises à l'essai, dans le cadre conceptuel actuel de l'innovation sociale, elles peuvent entrer dans une phase de diffusion et en arriver à l'institutionnalisation. À la suite de cette recherche, il nous semble approprié de poser deux questions, l'une sur le soutien à l'innovation, l'autre sur la façon de nommer les avancées novatrices dans le secteur du développement social des communautés.

Lorsque soutenue par des conditions favorables et lorsque déployée dans un contexte social, économique et politique propice, la créativité des intervenants peut entraîner la mise à l'essai de pratiques novatrices.

D'abord, quels sont les éléments à activer dans les organisations, les collectivités locales et les territoires régionaux pour soutenir l'innovation dans le champ du développement social au

Québec? La question en entraîne d'autres. Y-aurait-il lieu de songer à des fonds de soutien à l'innovation? Y-aurait-il lieu de penser à de la formation sur la pensée créative? Y-aurait-il lieu de mettre en place des cercles d'innovation? Des programmes régionaux d'innovation pourraient-ils élargir le registre des programmes de soutien au développement social?

L'innovation sociale traverse la littérature scientifique, le discours des entreprises d'économie sociale, celui d'une partie des organismes communautaires et le discours politique. La littérature actuelle laisse entendre que le processus est long et assez complexe pour que des projets novateurs en arrivent à se qualifier d'innovations sociales au sens achevé du terme. Pourtant, la volonté de transformation des pratiques sociales n'a pas cessé de s'activer chez les intervenants et les expérimentations réussies se comptent en bon nombre. N'aurait-il pas lieu de réintroduire l'idée du renouvellement des pratiques sociales du moins à l'échelle de l'étude des pratiques de développement social d'un milieu ou d'un territoire donné. Cela permettrait d'identifier les éléments d'amélioration et de renouvellement des pratiques en réintroduisant la valeur de renouvellement à l'échelle d'une organisation, d'une collectivité locale ou d'une région. Parler de renouvellement des pratiques sociales ne vient pas menacer l'étude par la suite des pratiques novatrices pour déterminer le

degré d'adoption à large échelle des innovations et leur institutionnalisation.

Dans le domaine social, il appert que les innovateurs résistent au discours du bien-fondé de l'institutionnalisation. Les organismes communautaires ont souvent une sensibilité forte aux carences des services ou des pratiques fortement institutionnalisés, laissant peu de marge de manœuvre pour les populations vulnérables souvent atypiques et moins bien desservies par les institutions publiques. Il y a lieu de réfléchir sur le fait que des pratiques novatrices peuvent participer à l'innovation sociale sans nécessairement se transformer en innovations institutionnalisées⁴. Ainsi, leur diffusion ne s'opère pas par reproduction sous forme de copies mais par reproduction en termes d'adaptation soumises à un processus démocratique déterminant l'adhésion des groupes auxquelles ces innovations s'adressent.

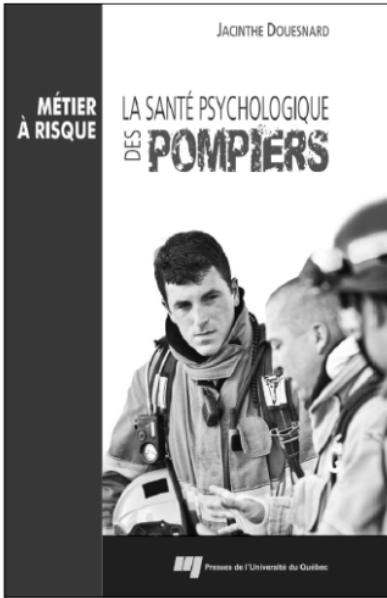
Ces questions cherchent à relancer le débat sur la façon de qualifier les pratiques novatrices, sur le soutien à leur apporter, sur la façon de nommer les interventions axées sur le changement de pratiques. Bref, renommer l'introduction de la nouveauté dans les interventions et revisiter le renouvellement des pratiques sociales avant de mettre en place un modèle contribuant à la transformation des rapports sociaux où des interventions en faveur du développement social constituent des tentatives à explorer!■

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Bourque, D., Proulx, J. et Fréchette, L. (2007). « Innovations sociales en Outaouais ». Cahier de l'ARUC-ISDC, Série recherches no 13, UQO, 52 pages.
- ² Lévesque, B. (2007). « L'innovation dans le développement économique et le développement social », Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, p. 43-70.
- ³ Lévesque, B. (2005). « Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et

politiques publiques », Cahiers du CRISES, Coll. « Études théoriques », UQAM, 72 pages.

- ⁴ Castel, O. et Prades, J. (2004). *La vulnérabilité comme source de l'innovation sociale au Nord et au Sud*. Conférence, 4e Rencontres du Réseau universitaire d'économie sociale et solidaire, CNAM Paris, 14 et 15 avril.
- ⁵ Bouchard, C. (1999). « Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel », Québec, CQRS.
- ⁶ Rollin, J. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Réseau Québécois en innovation sociale (RQIS)*, 77 pages.
- ⁷ Comeau, Y. et coll. (2006). « Axe 2 – Conditions de vie », Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, p. 361-376.
- ⁸ Assogba, Y. (2007). *Le dépanneur Sylvestre. Une coopérative multifonctionnelle dans l'Outaouais*. Cahier de l'ARUC-ISDC, Série Recherches, numéro 8, 46 pages.
- ⁹ Harrisson, D. et Klein, J.-L. (2007). « Introduction », Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, p. 1-14
- ¹⁰ Favreau, L. et Fréchette, L. (2003) *Organisation communautaire et intervention de quartier en Outaouais : l'expérience du quartier Jean Dallaire de Hull*. Cahier Céris, série Recherches no 23, UQO, Gatineau, 43 pages.
- ¹¹ Fréchette, L. (2000). « La prévention une incontournable en psychologie communautaire ». *Agir au coeur des communautés: la psychologie communautaire et le changement social*, Québec, Presses de l'Université Laval, p 217-248.
- ¹² Petitclerc, M. (2003). *Rapport sur les Innovations et les transformations sociales*, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, CRISES, UQAM, 41 pages.
- ¹³ Assogba, Y. (2000). « Organisation communautaire et insertion des jeunes. L'expérience des carrefours jeunesse-emploi ». Québec : Presses de l'Université du Québec.



Jacinthe Douesnard

2012 | 148 pages | 20 \$

978-2-7605-3441-4

978-2-7605-3442-1 

978-2-7605-3443-8 

Distribution

Canada : Prologue inc.
Belgique : Patrimoine SPRL
France : SODIS / AFPU-Diffusion
Suisse : Servidis SA

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada et du Conseil des Arts du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour leurs activités d'édition. Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

 **Presses
de l'Université
du Québec**

Tél. : 418 657-4399
Courriel : puq@puq.ca

  
pressesUQ

Métier à risque LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES POMPIERS

Malgré les nombreux risques auxquels sont confrontés les pompiers dans l'exercice de leur métier, ils sont tout de même en bonne santé psychologique. Qu'est-ce qui leur permet de tenir, tant du point de vue de la santé physique que psychologique, dans un environnement de travail qualifié par plusieurs d'extrêmement dangereux et risqué ?

Après avoir étudié pendant plusieurs années ce groupe de travailleurs, l'auteure présente dans ces pages une analyse du métier de pompier. Elle décrit, à l'aide d'exemples concrets, les stratégies collectives nécessaires aux pompiers pour affronter le danger et pour contrôler la relation qu'ils entretiennent avec le feu.

Bien que certains comportements et pratiques déployés en réponse au danger puissent sembler étranges, la façon dont l'auteure les éclaire révèle tout leur caractère utile. Il est également possible de constater que c'est dans un lieu de parole hors du commun que les pompiers peuvent médiatiser les souffrances vécues au travail et développer des savoir-faire de métier et des pratiques de prudence nécessaires pour travailler efficacement et préserver leur santé psychologique. C'est en groupe qu'ils répondent au danger et à la peur.

L'AUTEURE

JACINTHE DOUESNARD, Ph. D., est psychologue organisationnelle et professeure au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Elle est aussi responsable du Laboratoire de recherches et d'interventions « Incidents critiques en milieu de travail » (ICMT) à la même université.



Chronique du livre

Desaulniers, É. (2013). *Vache à lait : Dix mythes de l'industrie laitière*, Montréal, Stanké, 192 p.

L'ouvrage a fait la une de la section « Livres » du Devoir au printemps dernier. Il s'agit du second ouvrage de celle qui a su attirer l'attention deux ans plus tôt avec son *Je mange avec ma tête*, chez le même éditeur. Après avoir travaillé plus de dix ans en recherche et marketing, entre autres, pour Air France, Élise Desaulniers s'est convertie il y a quelques années au végétalisme (aucun produit d'origine animale) tout en concentrant son attention à l'éthique alimentaire, ou dit autrement : envers les animaux à travers les choix alimentaires. Alors que l'ouvrage précédent traitait de tous les produits d'origine animale susceptibles de se retrouver dans tout supermarché, cette fois l'auteure tire à boulets rouges sur un des dérivés d'une des plus importantes productions agricoles du Québec : le lait. Pourquoi? Tout d'abord, parce que non seulement le lait n'est pas nécessaire à la santé, mais peut, selon une documentation très fouillée, lui être nuisible. Hey oui, ceux de ma génération, qui, à l'école primaire, pour 0,05 \$, pouvaient se payer un berlingot, distraction mise à part, ils auraient pu s'en passer sans subir aucun préjudice. Les Québécois font partie des 25 % de la population de la planète qui peuvent assimiler le lait. Il faut donc admettre selon l'auteure, que quoiqu'en pense la puissante Fédération des producteurs laitiers du Québec, - qui ne manque pas d'en faire la promotion à coûts de millions \$ - la consommation que nous en faisons relève davantage d'un phénomène culturel que d'une nécessité dont notre santé serait tributaire. En conséquence, les Québécois, en 2010, ont soutiré de leur portefeuille plus de 2 milliards \$ pour se procurer des produits laitiers frais.

Une telle consommation ne peut se voir attribuée à la seule publicité style « Un verre de lait c'est bien, deux c'est mieux » orchestrée par la Fédération ci-haut mentionnée, car Desaulniers précise qu'Agropur, Permalait et Saputo à eux trois investissent en publicité 42 % de toutes les dépenses encourues pour promouvoir la vente des

produits laitiers. Nonobstant les présumés effets néfastes du lait sur la santé, une question se pose et est souvent soulevée par les chroniqueurs des pages économiques : le consommateur trouve-t-il un avantage du fait que la responsabilité du prix du lait incombe depuis 1938 à la Régie des marchés agricoles et alimentaires? On sait que le lait fait partie depuis la fin des années 50 des cinq produits placés sous la gouverne de la gestion de l'offre lesquels représentent en tout 20 % de la production agricole d'un océan à l'autre. Est-il nécessaire de signaler que cette « anomalie » aux yeux des partisans chevronnés du libre-échange fait partie des obstacles qui se posent actuellement en vue d'un accord de libre-commerce avec l'Union Européenne. Mais, ce n'est pas la tasse de thé de notre auteure. À mon avis, l'intérêt principal du volume se rapporte à l'éthique animale, à savoir le sort réservé à celles qui autrefois se plaisaient à regarder passer les trains ou, sous d'autres cieux : les coureurs du Tour de France. Pour l'auteure, ces images d'Épinal ne reflètent plus la réalité d'aujourd'hui.

En effet, le lecteur apprend que 92 % des 382 000 vaches des quelques 6 300 fermes laitières au Québec passent leur vie entière attachée pour ensuite se voir transformées en viande pour hamburgers. Je me rappellerai toujours la surprise affichée par les participants à l'Université rurale 2005 en Outaouais qui, en visitant une ferme laitière, ont pu apprendre que durant les 4 ans de sa vie active les vaches étaient enchaînées 24 h/24 sans voir la couleur du ciel. Un état de fait que dénonce Desaulniers en reconnaissant qu'il est plus payant de transformer un pré en champs de maïs que d'y laisser paître des vaches dont le rendement est inférieur à celui offert en étant internées à vie n'ayant rien d'autre à faire que de manger au lieu de brouter et de ruminer à l'ombre d'un érable ou d'un frêne. Ce qui a pour conséquence, selon un juriste américain, qu'il y aurait probablement plus de souffrances dans un verre de lait ou dans une crème glacée molle de *Dairy Queen* que dans un steak fourni par tous les *J.J. Steakhouse* de ce monde.

En effet, elle souffre la vache qui se voit séparée de son veau dès sa naissance et que l'on insémine rapido pour qu'elle produise un autre veau et fournir ce lait qui ira dans le *bulk tank*. Quant au veau, à défaut d'être une génisse, après avoir été engraisé pendant quelques mois, c'est en escalope milanaise qu'il se retrouvera. Faut bien utiliser ce sous-produit de l'industrie laitière. Mince consolation, selon certains, la viande de veau n'est pas suffisamment rouge pour faire partie de ce que l'on ne devrait pas manger plus d'une fois par semaine. Pour en revenir à sa mère, une fois totalement épuisée, c'est à l'abattoir qu'elle se retrouve pour y connaître parfois, malgré les tentatives d'adoucir sa fin, une agonie indigne de notre soi-disant civilisation. Oui, le bilan est lourd. C'est pourquoi il importe de s'intéresser à l'éthique animale.

Qu'en est-il? Il s'agit de cette partie de l'éthique qui nous oblige à considérer nos obligations envers les animaux. Le tout s'appuie sur cette réalité : les vertébrés sont des êtres conscients et en conséquence peuvent ressentir la douleur. De cet état de fait, l'auteure dégage que l'on ne peut les considérer comme de simples choses ou de purs moyens au service de nos fins. Alors, à ses yeux, au lieu de parler d'une vie de chien pour faire allusion à un sort malheureux, il serait davantage pertinent de parler d'une vie de vache...

Peut-on ne pas y penser en allant chez son fromager en vue d'acheter de la Tomme de Grosse-Île, de la Fleur de Weedon ou autres Louis-D'or? *Je ne pourrais pas me passer de fromage*, c'est l'intitulé du 10^e et dernier chapitre du volume. On apprend que le fromage contiendrait différents composés de la famille de la morphine. Faut-il alors se surprendre de l'engouement des enfants pour un bon « grill cheese »? Oui, l'auteure parle ici de dépendance dont on peut apprendre à s'en passer. Mais, en a-t-on envie quand on pense à l'immense progrès en qualité que connaissent nos fromages, aussi nombreux qu'en France, depuis à peine 15 ans? De Gaulle se demandait comment gouverner un pays qui produit plus de 300 fromages? Doit-on y voir les difficultés d'une gouvernance publique au Québec? Passons! Mais, tenons compte que si les ventes de lait et de crème glacée (changements

climatiques obligent?) déclinent, l'auteure nous informe que la consommation de fromage augmente en proportion avec sa qualité déjà évoquée. Que faire pour inverser cette tendance? Pas facile, mais possible. Le tout se termine par des conseils sur la façon de changer nos habitudes. Oui, si des néo-musulmans au monent d'écrire ces lignes, pratiquent le ramadan sans voir leur vie mise en péril, il est sûrement possible d'éviter de mettre du lait dans ses céréales le matin et de ne pas accompagner son vin rouge le soir d'un bleu de Warwick. Mais, si la foi des nouveaux convertis aide à s'abstenir de boire le jour en plein juillet, acquérir une foi équivalente pour se priver de produits laitiers, je l'avoue, je crains de ne pas y arriver. Tout au plus, comme pour les gaz à effet de serre, s'il est possible de les réduire un tant soit peu en y prêtant attention, il en va de même avec la consommation doit il est question dans cet intéressant ouvrage qui fait dire : jamais deux sans trois, vivement le prochain de cette auteure.

André Joyal
Chercheur rattaché au Centre de développement territorial (CRDT)

Julien, J. (sous dir. 2012). *La gestion intégrée des ressources en eau en Afrique subsaharienne : Paradigme occidental, pratiques africaines*, PUQ, 276 p.

Cet ouvrage propose une réflexion originale sur la problématique de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) dans une région du monde qui accuse un retard en matière de développement humain : l'Afrique subsaharienne. Il aborde les questions d'eau à travers ses dimensions socio-économiques et environnementales.

L'urgence pour l'Afrique subsaharienne d'adopter ces modes de gouvernance et de gestion de l'eau, susceptibles de favoriser le développement se pose comme un impératif absolu. Toutefois, il ressort que pour la réduction de la pauvreté, l'approche GIRE a été au plan national et international reconnue axiomatique ces deux dernières décennies. En ce sens qu'elle permet de relever les défis spécifiques du développement par l'optimisation du rôle de l'eau dans l'atteinte d'objectifs socio-économiques et environnementaux.

Cependant, force est de constater que le paradigme GIRE n'a pas été élaboré dans le but très précis de résoudre des problèmes de sous-développement en Afrique ou ailleurs. Paradigme essentiellement occidental, sa montée coïncide avec l'aboutissement d'une prise de conscience par les sociétés les plus riches, du caractère non durable de leur propre (sur)développement hydraulique. La GIRE a, alors, été promue en tant qu'approche à vocation universelle, capable de garantir l'usage rationnel d'une ressource en raréfaction. Pour ce faire, cet ouvrage aborde la question de la transférabilité de la GIRE à l'Afrique subsaharienne, son objet de prédilection, plutôt que de supporter sa pertinence pour ensuite évaluer l'étendue de son application, ainsi que les moyens d'en favoriser la diffusion.

En revanche, bien que le livre se veuille critique, cela ne signifie pas pour autant qu'il faille rejeter à l'avance le paradigme GIRE. L'objectif étant de cerner quels types d'évidences, de familiarités, de modes de pensée acquis et non réfléchis repose le paradigme GIRE. La réponse à une crise mondiale ne eau couvre quatre (4) problématique : l'accès déficient à l'eau potable et à l'assainissement, l'insécurité alimentaire, la dégradation des écosystèmes aquatiques et l'instabilité politique nationale ou internationale.

Enfin, deux études de cas sur l'application au plan national et transnational de la GIRE ont été analysées par les auteurs : celle de l'Afrique du Sud d'après apartheid et de l'Afrique Australe. En effet, l'Afrique du Sud possède une longue tradition de savoir-faire en ce qui a trait à la gestion de l'eau. De ce point de vue, elle reste un terreau fertile à la mise en œuvre de la GIRE. Cette expérience partagée à l'échelle régionale qui conduit à la problématique de : Quelle GIRE pour l'Afrique Australe? Pour les auteurs, sur un continent africain où les cours d'eau transfrontaliers d'importance sont nombreux, l'exigence de gestion au niveau du bassin versant de la GIRE implique une coopération interétatique. Subséquemment, cette tentative de considérer les bassins transfrontaliers dans leur ensemble se heurte à la difficile conciliation des principes d'intégration et de souveraineté.

En somme, pris globalement, cet ouvrage invite à la prudence dans l'exportation du paradigme de la GIRE. Car, « le mieux, ennemi du bien : pour une GIRE pragmatique ». Issu de contextes sociaux et écologiques particuliers, rien ne garantit que le paradigme de la GIRE, dans sa version idéalisée du moins, ait un caractère universel. Le danger, c'est alors, de confondre inspiration et imitation.

Mahamoudou Kientore
Doctorant en management de projets
Université du Québec à Chicoutimi

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

**Programme court
de 3^e cycle en
management de
projets**



Objectifs

Former des experts, des intervenants de haut niveau, en mesure d'enrichir les connaissances sur le plan théorique et sur le plan du renouvellement des pratiques professionnelles en management de projets.

Conditions d'admission

Diplôme de maîtrise ou l'équivalent en gestion ou en génie avec une moyenne cumulative d'au moins 3,2 sur 4,3. Un candidat détenteur d'un diplôme de maîtrise spécialisée en gestion, en génie ou l'équivalent dans une discipline connexe pourra être admis. La direction du programme se réserve le droit de lui imposer de réussir des cours d'appoint pour un maximum de 9 crédits.

Admission

Pour toute information concernant l'admission, veuillez faire parvenir un courriel à pcs_management-doctorat@uqac.ca.

L'admission des étudiants se fera au trimestre d'hiver seulement (10 places disponibles).

Le programme est offert à temps complet et à temps partiel.

Productivité

Entrevue avec Monsieur Takeshi Fujita, Deputy Director au Japan Productivity Center
par La Revue de l'Entreprise – Tunisie

« Pour nous, Japonais, la productivité est un concept qui se recentre, avant tout, sur le facteur humain. »

Définie comme étant « le rapport entre le volume de production et le volume des moyens mis en œuvre pour obtenir cette production », la productivité est une mesure de l'efficacité du processus le plus déterminant et même décisif dans la vie de toute entreprise, à savoir, la productivité. Celle-ci a reculé depuis la Révolution du 14 Janvier 2011... une régression qui s'est répercutée sur la compétitivité de l'entreprise tunisienne qui est en train de la payer cher sur tous les plans, et notamment celui du change lors du paiement de ses importations d'équipements et de matières premières, à cause de la décélération du dinar face aux devises étrangères. Comment peut-on réaliser des gains de productivité? En quête de réponses à cette question, La Revue de l'Entreprise s'est adressée à M. Takeshi Fujita, Deputy Director au Japan Productivity Center, installé aux bureaux du Japan International Cooperation Agency (JICA), au 10^e étage de l'API. Entretien.

La Revue de l'Entreprise : *Depuis Adam Smith, la productivité est considérée comme la source principale de la croissance et de l'augmentation du niveau de vie. Elle apparaît au cœur du problème économique par excellence. Par quoi se cristallise cette portée?*

M. Takeshi Fujita : Si la productivité occupe une place aussi importante, c'est parce qu'elle consiste, en améliorant ses taux, à rechercher la meilleure utilisation possible des ressources disponibles, qu'il s'agisse de ressources humaines ou matérielles; ce qui revient soit à maximiser le résultat pour un volume donné de ressources, soit à minimiser le volume de ressources permettant d'atteindre un résultat donné. Quoi qu'il en soit, la productivité est un des facteurs déterminants de la baisse des prix relatifs, de la rentabilité des entreprises et de la compétitivité des économies. Il s'agit donc d'une notion fondamentale que l'on retrouve dans l'étude de la plupart des grands

problèmes économiques. Toutefois, elle fait l'objet d'un paradoxe: facile à définir et à comprendre, elle s'avère difficile à mesurer et à interpréter.

La Revue de l'Entreprise : *Ce paradoxe nous conduit-il, selon vous, à insister sur la méthodologie, trop souvent laissée à la seule responsabilité des spécialistes?*

M. Takeshi Fujita : En matière de productivité, toute méthodologie tient compte, en premier lieu, de la notion de travail. Celui-ci est défini comme un ensemble d'opérations élémentaires de transformation de la matière, l'on peut objectiver, décrire, analyser et organiser dans les ateliers. Une fois la notion de travail déterminée, le débit - critère central de la productivité - est simple à définir: il se mesure, en fait, par l'augmentation du nombre de produits sortis de l'usine en un temps donné (une journée par exemple).

De l'augmentation du débit, les entreprises s'attendent à une baisse des coûts et une hausse des profits par rapport aux concurrents. Pour le travail, cette augmentation signifie une accélération de la vitesse de réalisation des opérations. En revanche, pour le travailleur, cela signifie travailler de plus en plus vite, au fur et à mesure qu'augmentent son expérience, son acceptation de la cadence de travail et les outils techniques qui l'aident à assurer cette vitesse. La vitesse de travail à chaque poste et la vitesse de coordination entre les postes déterminent le débit du flux de la production et donc, l'efficacité économique de l'usine.

La Revue de l'Entreprise : *Au fait, pour vous les Japonais, dans quel courant se situe l'amélioration de la productivité?*

M. Takeshi Fujita : L'amélioration de la compétitivité se situe dans le courant des relations humaines. Pour nous, la productivité est un

concept qui se recentre, en premier lieu, sur le facteur humain. Ce concept est totalement différents de celui de la rationalisation, connu dans le monde occidental. Je pense que l'amélioration de la productivité ne devrait, en aucun cas, négliger l'emploi et augmenter le chômage. Au Japon, nous sommes plutôt pour une amélioration durable.

La Revue de l'Entreprise : D'après vous, quels sont les facteurs dont il faut tenir compte pour augmenter la productivité de l'entreprise?

M. Takeshi Fujita : Selon l'expérience japonaise, l'amélioration de la productivité prend en compte les relations interpersonnelles et les relations de groupe. Cela nécessite deux éléments fondamentaux: l'engagement des cadres supérieurs et l'implication du personnel d'exécution. Cela dit, cette amélioration exige la mise en œuvre d'outils et de méthodes, dont nous citons:

- Les cinq «S»: Ce sont, en fait, les cinq verbes d'action («Débarrasser», «Ranger», «Nettoyer», «Standardiser», «Progresser») qui, en japonais, commencent tous par la lettre «S» (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) et forment la méthode connue sous ce nom... une approche selon laquelle un travail efficace et de qualité nécessite un environnement propre, de la sécurité et de la rigueur. En effet, cette méthode permet de construire un environnement de travail fonctionnel, régi par des règles simples, précises et efficaces, sachant que le déploiement des cinq «S» se fait dans un ordre logique et avec progressivité: les trois premiers «S» sont des actions de terrain, alors que les deux derniers sont des actions de maintien et de progrès.

En somme, simples d'apparence, les cinq «S» forment un ensemble cohérent et puissant. Correctement mené, leur déploiement permet d'aller bien au-delà de s'astreindre à faire (ou faire faire) le «ménage». En effet, les cinq «S» sont la fondation sur laquelle bâtir une démarche de progrès permanent, déployer les outils et méthodes du Lean Manufacturing et du Total Productive Maintenance (TPM), mis au point dans le cadre du Toyota Production System (TPS). Cela dit, il est raisonnable de commencer le déploiement des cinq «S» dans un atelier ou sur un processus pilote correctement ciblé, puis de l'étendre aux autres

secteurs de l'atelier, et enfin à l'entreprise dans sa globalité.

- SMED (Single Minute Exchange of Die): Cette méthode d'organisation dont le but consiste à réduire de façon systématique le temps de changement d'outils et d'équipements en moins de dix minutes, s'applique essentiellement dans les industries où la production est discontinue et en série. Il s'agit de fabriquer différents produits finis par lots homogènes et dans une même chaîne de production. Tous ne pouvant être fabriqués simultanément, on lance à tour de rôle une fabrication par lot suivie du stockage. Dans un tel cas, le cycle de production peut avoir la configuration suivante: on réalise la fabrication du produit A, puis on change les outils de travail, on nettoie les machines et on effectue les réglages nécessaires pour, ensuite, lancer la fabrication du produit B et ainsi de suite. Et c'est justement à ces temps de changement de série que s'intéresse la méthode SMED.

Mise au point, pour la première fois, dans la firme Toyota par Shigeo Shingo (ayant constaté que les temps de changement des outils avec arrêt de travail sont des temps improductifs qui coûtent cher à l'entreprise, il s'est employé à les réduire au maximum), la méthode SMED engendre un gain de temps (opérer les changements d'outils en unité de temps d'un seul chiffre: 1 à 9 minutes), un gain de productivité (flexibiliser les machines et postes de travail; c'est-à-dire améliorer leur capacité à changer rapidement de fabrication, réduire l'arrêt pour le changement des outils et, si possible, l'éliminer), et un gain d'argent en réduisant au minimum la taille du lot. En effet, si les temps de changement de série deviennent nuls, on peut alors envisager une fabrication à l'unité sans pour autant augmenter les coûts.

En conclusion, je dirais qu'au sens du SMED, le changement de fabrication est la durée qui s'écoule entre la dernière pièce bonne de la série précédente et la première pièce bonne de la série suivante. Durant cette période de temps improductive, les opérateurs reconfigurent les machines/postes de travail en exécutant un ensemble de tâches. Une action SMED vise à diminuer substantiellement ce temps consacré au réglage, afin d'obtenir des changements d'outils rapides ou des réglages

instantanés. En somme, générer à la fois un gain de temps, de productivité et du profit reste la principale raison du SMED. Il convient donc d'analyser le process et d'effectuer une définition raisonnable des postes cibles pour son application.

- KAIZEN : Ce concept japonais signifie, en fait, amélioration en vue d'amélioration et exprime l'aspiration à une amélioration continue et infinie. Ce n'est pas pour autant une méthode que l'on peut utiliser quand survient un problème. KAIZEN est bien plus à considérer comme une façon de penser orientée vers la qualité, c'est-à-dire comme un état d'esprit qui représente à la fois un but et une attitude fondamentale dans la journée de travail quotidienne.

De ce fait, KAIZEN ou l'amélioration constante de la qualité doit donc être considérée comme un élément de l'effort de toute l'entreprise pour s'améliorer en vertu de ses objectifs de qualité, en intégrant chaque poste de travail et tous les niveaux de la direction, donc de la hiérarchie. Ce concept se présente aussi comme une stratégie qui englobe tout, partant de l'idée selon laquelle le client doit être satisfait et ses exigences respectées si une entreprise veut enregistrer des bénéfices et assurer son avenir. Pour ce faire, la qualité est considérée, à juste titre, comme un point de départ dont l'augmentation conduit, à son tour, à des gains de productivité.

Dans le cadre du KAIZEN, le concept de qualité ne se limite pas à la qualité du produit, mais envisage aussi la qualité de toute l'entreprise, y compris la composante sociale et tous les aspects des activités humaines. L'amélioration elle-même est prise comme un des processus appliqués à l'amélioration de la qualité, en commençant par reconnaître sa nécessité en identifiant un problème. En somme, toute amélioration dans une entreprise, quel que soit sa taille et son secteur d'activité, contribue à l'amélioration de la productivité et de la qualité.

- LAYOUT: Le Layout d'une usine consiste à concevoir et à mettre en place une organisation physique et une circulation des flux optimisées. Autrement dit, cette méthode permet de réduire les distances pour les flux physiques, optimiser les volumes et les surfaces disponibles, minimiser la

manipulation de matériaux, et réduire les attentes et le niveau de stock.

- TPS (Toyota Production System): Pour un meilleur système de production. On appelle TPS le système d'organisation et de production de la Toyota Motor Company Ltd... système qui englobe toute l'entreprise, mais tout en se concentrant plus particulièrement sur la fabrication.

Historiquement parlant, c'était le Japonais Taichi Ohno, instigateur du principe du «Juste-à-temps» chez Toyota, qui a mis au point ce système. Dans ce contexte, le just in time est un concept intégré à un système de management léger (Lean Production), comme celui du TPS qui vise une fabrication flexible et adaptée à une livraison ponctuelle.

Le concept de Lean Production a été défini dans le cadre d'une étude effectuée dans l'industrie automobile entre 1985 et 1990, par le Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ce concept de production d'origine japonaise assiste le management d'une entreprise pour atteindre des objectifs tels que la qualité, la productivité, la flexibilité et la motivation du personnel. Ce faisant, on évite les gaspillages de tous genres, tout en plaçant le client au centre de toutes les préoccupations.

- TPM (Total Productive Maintenance): Il s'agit d'un des éléments constitutifs les plus importants du TPS et qui consiste à assurer la disponibilité des moyens de production par des mesures de maintenance préventive. En effet, l'emploi de cette méthode vise à faire comprendre à l'utilisateur de la machine ses responsabilités dans le bon état de son poste de travail. On entend par-là non seulement la machine elle-même, mais aussi tous les outils nécessaires, outre l'exécution de toutes les activités d'entretien et de toutes les mesures préventives (maintenance, inspection, remplacement préventif des pièces, etc.), ainsi que les réparations prévues ou imprévues.

Le Total Productive Maintenance est développé à partir de l'idée fondamentale qu'il fallait s'adapter au système de complexité croissant des machines de haute technicité, surtout si l'on sait que tout

arrêt de la machine engendre une baisse de la productivité et de l'utilisation de la capacité, ainsi que des coûts de non-fonctionnement.

Cela dit, la place privilégiée de l'élément productif dans le cadre du TPM vient du fait que ce concept vise aussi à améliorer, d'une manière systématique et continue, la productivité des installations de production pendant toute leur durée de vie. Le responsable de la machine utilise pleinement ses connaissances professionnelles et devient ainsi un expert de la commande de machine, de la maintenance et de la fabrication, donc de tout le processus de production dans son intégralité.

La Revue de l'Entreprise : Au fait, l'amélioration de la productivité passe prioritairement par des investissements matériels ou immatériels ?

M. Takeshi Fujita : A mon avis, la mise en œuvre de tous les outils et les instruments managériaux que je viens d'énumérer ne pourra réussir qu'avec l'implication et la participation de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Celle-ci doit avoir une vision et des objectifs à long terme et une politique de Gestion des Ressources Humaines; d'où l'impérieuse nécessité de se recentrer sur l'investissement lié au facteur humain. C'est l'approche pour laquelle ont opté les entreprises japonaises et asiatiques d'une manière générale, contrairement au modèle anglo-saxon qui privilégie les solutions technologiques, l'automatisation malgré son impact social désastreux.

Au Japon, dans l'industrie automobile représentée entre autres par TOYOTA, nous retrouvons des chaînes totalement automatisées et d'autres semi-automatisées. Elles accordent un intérêt particulier au facteur humain, aux connaissances, au savoir-faire, à l'accumulation de ce dernier et à sa transmission au fil des ans. En somme, l'automatisation est introduite dans un seul but: faciliter la tâche du personnel exécutant, sachant qu'avant de l'introduire, on essaie de trouver d'autres tâches utiles aux ouvriers qui seront remplacés par des robots.

La Revue de l'Entreprise : La divergence des positions entre patronat et syndicats sur la question de la productivité est-elle un handicap devant la réalisation d'un tel projet ?

M. Takeshi Fujita : Quel qu'en soit l'impact, cette divergence est gérable.

Les entreprises japonaises ont connu la même résistance lorsqu'elles ont lancé le Programme d'Amélioration de la Productivité en 1955. Des syndicats d'orientation communiste se sont opposés au Projet, alors que d'autres étaient à mi-chemin entre le refus et l'acceptation. Pour les inciter à changer de position, nous avons fixé trois principes directeurs de l'amélioration de la Productivité:

- Primo, la productivité ne détruit pas les emplois; bien au contraire, elle contribue à la création de nouveaux emplois.
- Secundo, la coopération employeurs/employés est indispensable, surtout par les temps qui courent.
- Tertio, les bénéfices de l'amélioration de la productivité doivent être partagés entre employeur, employés et clients.

Cela dit, il ne faut pas se faire d'illusion. La conduite du changement est un processus relativement long. Il faudra au moins dix à quinze ans pour que les syndicalistes aient confiance en ce Projet. Dans notre bibliothèque, figure un livre intitulé «La mort du mouvement de productivité» écrit par un syndicaliste. Il était persuadé que ce mouvement signifiait exploitation. C'est pourquoi j'estime que l'essentiel est d'avoir des cadres motivés et enthousiastes, capables de mettre en œuvre le processus d'amélioration de la productivité en changeant préalablement les mentalités des ouvriers.

Contrairement aux Occidentaux, dans l'entreprise japonaise, tout finit par s'effacer devant la vertu. Autrement dit, celui qui a le plus contribué au succès commun s'imposera car ce serait trahir l'entreprise que de le nier. Chacun connaît au départ la règle du jeu, et chacun l'applique en fonction de ses propres convictions.



PROBLÉMATIQUE DU COLLOQUE /

Les territoires font face au défi constant du développement social et économique, notamment dans le contexte de la mondialisation.

En conséquence, le colloque « Mégaprojets et développement » vise à rassembler des experts du milieu universitaire, des acteurs socioéconomiques et des gestionnaires de politiques publiques afin de discuter et réfléchir sur cet enjeu crucial qui demeure au cœur des débats de société. Tous les milieux géographiques sont interpellés par cette question mais nous nous intéresserons particulièrement aux régions périphériques et aux espaces nordiques où les mégaprojets sont fréquemment présentés comme la seule alternative de développement possible au détriment de potentielles initiatives de développement local.

SPKATA P U B U P

UQAC
555 boulevard de l'Université
Chicoutimi Québec
G7H 2B1
418.545.5011 P.4038

RESPONSABLES DU COLLOQUE

Martin Simard, professeur spécialisé en géographie urbaine, régionale et en urbanisme (DSH / UQAC)

Brahim Meddeb, professeur spécialisé en management de projet (DSEA / UQAC)

MEMBRES DU COMITÉ ORGANISATEUR

Stéphane Aubin, professeur en sciences économiques et administratives à l'UQAC

Thierno Diallo, professeur en sciences économiques et administratives à l'UQAC

Christiane Gagnon, professeur en sciences humaines à l'UQAC

Abdelmajid Hmaïtane, professeur en sciences économiques et administratives à l'UQAC

Imen Latrous, professeur en sciences économiques et administratives à l'UQAC

Salmata Ouedraogo, professeur en sciences économiques et administratives à l'UQAC

Suzanne Tremblay, professeur en sciences humaines à l'UQAC



10 et 11
OCTOBRE
2013

COLLOQUE

MILIEUX PÉRIPHÉRIQUES ET DÉVELOPPEMENT: LE RÔLE DES MÉGAPROJETS

CRDT

LE RÔLE DES MÉGAPROJETS /

En régions périphériques du Québec, du Canada et d'ailleurs, l'implantation de mégaprojets représente traditionnellement la principale impulsion du développement. Historiquement à cet effet, on distingue de grands cycles et contre cycles structurels largement reliés à l'évolution de la demande mondiale de matières premières. Or, après le repli des deux dernières décennies, on assiste depuis 2001 à une nouvelle vague d'implantations en périphéries nordiques québécoise et canadienne.

Le principal facteur de cette impulsion de développement régional réside dans la forte demande mondiale de matières premières tirée par les pays économiquement émergents, principalement le BRICA (Brésil ; Russie ; Inde ; Chine ; Afrique du Sud). Face à ce nouveau cycle structurel en cours dans les régions périphériques, se posent des questions à propos de ses modalités réelles sous les angles de l'environnement, des communautés autochtones, de l'aménagement du territoire, des technologies utilisées, des travaux réquisitionnés, de la richesse créée, du réel développement durablement engendré, etc.

À travers ces modalités souvent nouvelles, comment les gestionnaires de mégaprojets adaptent-ils leurs pratiques ? Comment les communautés périphériques adaptent-elles leurs stratégies et leurs actions ? Comment les gouvernements supérieurs ajustent-ils leurs politiques publiques ?



PROGRAMME PRÉLIMINAIRE

JEUDI LE 10 OCTOBRE / MOT DE BIENVENUE ET COCKTAIL

■ 17h.00 Salle «aquarium» / Centre social du pavillon principal (P0-7000)

VENDREDI LE 11 OCTOBRE / CONFÉRENCE D'OUVERTURE (P0-5000)

■ 08h.30 Marc-Urbain PROULX, UQAC et MAMROT
Mégaprojets, développement et occupation des territoires au Québec et ailleurs

■ 09h.15 Questions et débats

■ 09h.30 Pause

SÉANCE 1 : MÉGAPROJETS : DÉFIS DE GESTION ET D'ÉVALUATION

■ 9h.45 Lavagnon IKA, U. d'Ottawa,
Les conditions de succès et d'échec des mégaprojets

■ 10h.15 Pierre-André JULIEN, UQTR
Grands projets et petits projets : l'exemple des petites régions québécoises

■ 10h.45 Yann, FOURNIS et Marie-José, FORTIN, UQAR
L'implantation des éoliennes au Québec, un mégaprojet de développement ?

■ 11h.15 Christiane GAGNON, UQAC
L'évaluation des impacts sociaux et environnementaux de mégaprojets d'aluminerie : Réflexion sur une trajectoire de recherche

SÉANCE 2 : MÉGAPROJETS : DIVERSITÉ DES FORMES ET DES MILIEUX

■ 15h.00 Pierre DESCHÊNES, Lise PLOURDÉ et Patricia MALTAIS, UQAC
Un projet ambitieux : l'implantation d'un Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord

■ 15h.30 Michel CÔTÉ, U. Laval
Bécancour, ou la ville-projet

■ 16h.00 Guy MERCIER, U. Laval
Le PDAD de Québec : des projets pour redéfinir la centralité urbaine de la Capitale nationale

■ 16h.30 Questions et débats

■ 16h.45 Mot de la fin et remerciements

11h.45 Questions et débats

SÉANCE 2 : MÉGAPROJETS : OCCUPATION DU TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT MINIER

■ 13h.00 Martin SIMARD, UQAC
Mégaprojets et communautés locales en milieu nordique : Les effets du boom minier à Fermont

■ 13h.30 Olivier RIFFON, Hélène CÔTÉ, David TREMBLAY, Stéphanie PRÉVOST, Claude VILLENEUVE, UQAC et CPESJ
Analyse du projet de mine Arnaud par la Collectivité de Sept-Îles: Quels effets, quels apprentissages ?

■ 14h.00 Sidonie Christelle NZOYEM DJIOLIO, Thierno DIALLO, Christophe LEYRIE, Julien BOUSQUET, Université Senghor et UQAC,
Responsabilité sociale au sein des industries extractives : Le cas du projet de minerai de fer de ICam-Iron au Cameroun

■ 14h.30 Questions et débats

■ 14h.45 Pause

3

FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : Renouvellement (✓) : Date : _____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	103,48 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,69 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	48,29 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru, soit :
Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition : *Revue Organisations et territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot