

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  
 Jacinthe Douesnard, chronique du livre  
 Lise Plourde, interview  
 Cathy Tremblay, édition et abonnement

#### Graphisme

Sarah Paradis

#### Impression

Imprimerie Commerciale

#### 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 Filion, *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*  
 Réjean Landry, *Université Laval*  
 Stéphane Le Queux, *James Cook University (Australie)*  
 Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*  
 Marguerite Mendell, *Université Concordia*  
 Ruphin Ndjambou, *INSG, Gabon*  
 Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*  
 Bernard Planque, *Université Aix-Marseille*  
 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



<b>ÉDITORIAL</b>	3
Brahim Meddeb	
<b>Le rôle de la communication dans la gestion des parties prenantes : le cas de l'amphithéâtre de la Ville de Québec</b>	5
Julien Bousquet, Thierno Diallo et Christophe Leyrie	
<b>Quel avenir pour l'éolien communautaire et les autres énergies renouvelables au Québec : pourquoi pas des tarifs d'achat garanti?</b>	15
Évariste Feurtey	
<b>L'adaptation et l'intégration des étudiants chinois au Québec</b>	25
Lu Dong et Stéphane Aubin	
<b>Place et logique de fonctionnement des clusters : une étude empirique</b>	37
Samia Haddad	
<b>Profil du dirigeant et performance tangible des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision</b>	47
Ruphin Ndjambou	
<b>La mise en œuvre d'un transfert organisationnel : dynamique des approches collaboratives</b>	55
Annick Trépanier et Brahim Meddeb	
<b>Les études de cas : un essai de synthèse</b>	67
Paul Prévost et Mario Roy	
<b>CHRONIQUE DU LIVRE</b>	83
<b>INTERVIEW</b>	87



# DOCTORAT EN MANAGEMENT DE PROJETS

- Programme original, unique et novateur
- Possibilités de bourses de prestige et de soutien financier

Pour information :

**Université du Québec à Chicoutimi**

418 545-5011, poste 5282

[uqac.ca/dmp](http://uqac.ca/dmp)

[uqac.ca](http://uqac.ca)

**UQAC**



---

## Éditorial

---

Le premier numéro du volume 21 de la revue *Organisations & Territoires* comprend une série d'articles portant sur diverses problématiques liées au management de projets, au développement territorial, à l'entrepreneuriat et à la gestion des organisations.

Le premier article, proposé par Julien Bousquet, Thierno Diallo et Christophe Leyrie, examine la dynamique de la communication dans le cadre du management de grands projets socialement complexes et hautement médiatisés. Grâce à une approche multidisciplinaire et une méthodologie qualitative inspirée de la théorisation ancrée, les auteurs apportent un éclairage sur la gestion des parties prenantes dans le cadre du projet d'amphithéâtre multifonctionnel de la Ville de Québec. Les résultats empiriques portent à croire que la communication s'avère un outil de gestion, voire un facteur de changement et d'acceptabilité sociale dans le cas de projets sensibles où la perception du grand public est importante.

Évariste Feurtey présente dans le deuxième article une réflexion sur l'avenir des projets éoliens communautaires et des autres énergies renouvelables au Québec. Plus spécifiquement, l'auteur procède à une analyse comparative des deux catégories tarifaires à savoir les tarifs d'achat garanti et les QUOTAS. La comparaison des avantages et des inconvénients des deux systèmes tarifaires, laquelle a été effectuée sur la base de huit critères, démontre que les tarifs d'achat garanti sont plus performants en matière de développement des énergies renouvelables. De plus, cette famille tarifaire serait plus propice à la réalisation de petits projets communautaires bénéfiques aux collectivités locales. Autrement dit, les tarifs d'achat garanti favorisent la dispersion des projets éoliens sur l'ensemble du territoire, permettant ainsi une revitalisation des régions et des collectivités locales dans une optique de développement durable.

Le troisième article examine la problématique de l'adaptation et l'intégration des étudiants

chinois au Québec. En effet, les auteurs Lu Dong et Stéphane Aubin proposent un cadre conceptuel mettant en relief l'importance des facteurs externes (style de vie, support social, le temps et la distance culturelle) et des facteurs internes (les attentes, la personnalité, les connaissances, les caractéristiques sociodémographiques), dans le degré d'adaptation des étrangers aux contextes social et culturel du pays d'accueil. La synthèse des données, obtenues à l'aide d'un questionnaire administré à des étudiants chinois à l'Université du Québec à Chicoutimi, porte à croire que le processus d'adaptation est long et compliqué, vu la distance entre les cultures chinoise et québécoise. L'intégration s'avère difficile, car il y a des difficultés réelles liées à la capacité de communication dans un contexte francophone et à une maîtrise peu adéquate de la langue française. Sur ce point, les auteurs proposent une série de recommandations pour favoriser une meilleure intégration des étudiants chinois à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Le quatrième article analyse la dynamique de fonctionnement des technopoles dans les pays en développement. L'auteure Samia Haddad apporte un nouvel éclairage des fondements conceptuels et théoriques des clusters, en tant qu'instrument de développement économique. En effet, les technopoles favorisent la création et la consolidation d'activités innovantes, de transfert de connaissances et de technologies grâce aux alliances stratégiques entre les entreprises, les centres de recherche et les institutions de formation. Sur le plan empirique, l'étude de cas de l'Écopark « Borj Cédria » suggère que les retombées du cluster sont significatives en termes de développement des marchés de produits à haute valeur ajoutée, d'innovations brevetées et de développement du capital humain.

Le cinquième article, proposé par Ruphin Ndjambou, examine l'impact du profil du dirigeant sur la performance tangible des PME gabonaises. L'auteur a élaboré un cadre

---

théorique où les compétences du dirigeant de PME (formation, expérience professionnelle, etc.) et sa vision stratégique ont une influence non négligeable sur la performance en termes de part de marché, de chiffre d'affaires et de profit net. La synthèse des données obtenues à l'aide d'une enquête auprès de dirigeants de PME au Gabon, démontre que la performance dépend fortement du profil du dirigeant, tel que stipulé dans le modèle d'analyse retenu dans le cadre de cette étude.

Le sixième article présente les résultats d'une intervention ayant porté sur la mise en œuvre d'un transfert organisationnel. Les auteurs ont utilisé l'approche systémique en gestion de ressources humaines pour effectuer de nombreuses activités d'accompagnement visant l'intégration organisationnelle et la restructuration d'un centre de réadaptation en dépendance. En s'appuyant sur la dynamique des approches collaboratives, il a été possible de mener à bien l'intégration des nouveaux professionnels et le renforcement de compétences en adoptant la stratégie d'apprentissage par les pairs. Sur ce point, la formation par les pairs a été à l'origine d'une meilleure dynamique d'entraide entre les intervenants et d'un sentiment d'appartenance plus élevé.

Paul Prévost et Mario Roy présentent dans le septième article un essai de synthèse sur les études de cas en tant qu'approche de recherche plutôt que comme une méthodologie particulière. Après avoir défini l'étude de cas, les auteurs examinent les caractéristiques et la nature des études de cas unique et des études multi-cas et décrivent les outils de cueillette de données dans le cadre de cette approche de recherche. Ils présentent enfin les qualités d'une étude de cas en termes de crédibilité, de fiabilité et de transférabilité et de généralisation théorique.

La chronique du livre comporte trois recensions de livres traitant des problématiques d'actualité. Le premier livre analyse les trois dimensions du développement territorial. Le deuxième ouvrage jette un regard global sur l'utilisation de la psychodynamique du travail en milieu organisationnel. Le troisième livre met en relief les

compétences que le gestionnaire doit maîtriser pour diriger des organisations et des ressources humaines.

Enfin, ce numéro se termine par la chronique Interview en présentant la deuxième partie de l'entretien réalisé avec Henry Mintzberg en novembre 2011.■

***Brahim Meddeb, Ph. D.***  
**Le Directeur**

---

# Le rôle de la communication dans la gestion des parties prenantes : le cas de l'amphithéâtre multifonctionnel de la Ville de Québec

Julien Bousquet, Thierno Diallo et Christophe Leyrie  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## INTRODUCTION

**Le projet de construction de l'amphithéâtre multifonctionnel de Québec, dans sa phase de conception, génère en effet de nombreuses questions sur les plans socio-économique, financier, politique et stratégique.**

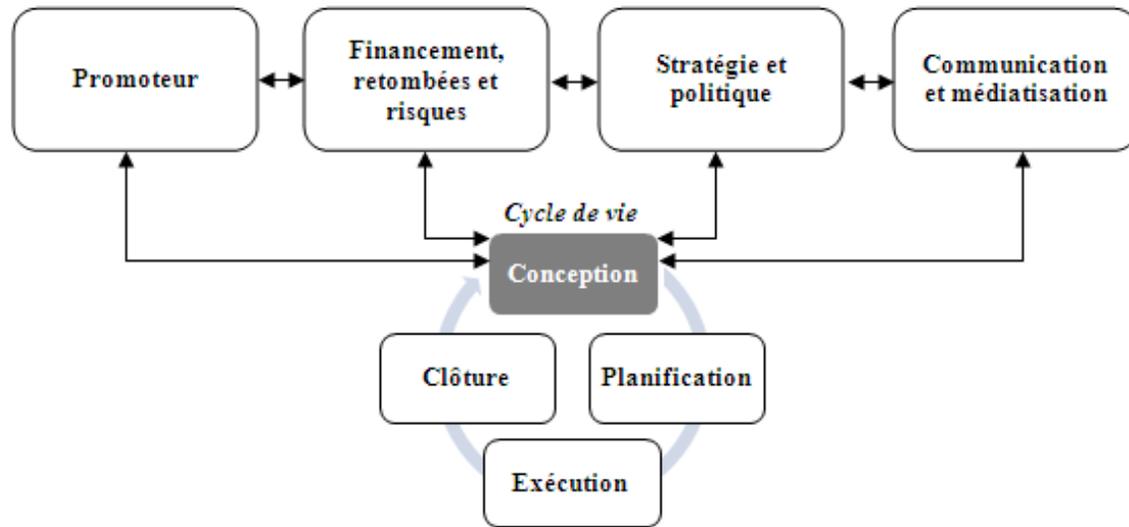
Le 10 février 2011, le premier ministre provincial et le maire de la Ville de Québec annonçaient le lancement dans cette ville du projet de construction d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel. Cette annonce est intervenue après plusieurs mois de débats relayés et entretenus par une importante attention médiatique essentiellement centrée autour du financement de la nouvelle infrastructure. Les différents scénarios évoqués en lien avec cette question révèlent en fait la présence d'intérêts multiples portés par des acteurs variés eux-mêmes évoluant dans des contextes peu similaires. À titre d'exemple, on mentionnera les représentants des gouvernements provincial et fédéral animés du souci de satisfaire une opinion publique partagée, dans une probable période préélectorale au moment de l'annonce. De même, on pourra évoquer les représentants de la Ville de Québec qui déclarent quant à eux vouloir non seulement satisfaire la population en diversifiant l'offre de divertissement, mais aussi élargir le rayonnement national et international de la ville grâce à une infrastructure à valeur symbolique permettant de soutenir une candidature pour la tenue éventuelle des Jeux olympiques d'hiver. On ne pourra aussi omettre de citer quelques investisseurs privés qui n'ont pas manqué de considérer la perspective de profits substantiels liés à l'exploitation d'une licence de la LNH qui pourrait être accueillie dans un aréna intégré à l'amphithéâtre. Dans ce

contexte, l'annonce d'une structure de financement intégralement public, local et provincial, semble relever autant de la stratégie d'influence que de la décision purement financière et politique, et donc s'inscrire parmi les premières mesures de gestion des parties prenantes d'un grand projet à fort potentiel, mais à haut risque.

Le projet de construction de l'amphithéâtre multifonctionnel de Québec, dans sa phase de conception, génère en effet de nombreuses questions sur les plans socio-économique, financier, politique et stratégique. Caractérisé par d'importants enjeux portés par des acteurs forts, dans un contexte de restrictions budgétaires, de grande visibilité et d'élections probables, il se présente déjà comme une démarche complexe pour laquelle devront être mobilisées des ressources de nature variée afin d'en assurer une gestion performante, particulièrement en ce qui a trait aux parties prenantes (voir figure 1).

Dans la perspective de ces constats, le projet de recherche présenté ici comporte différents volets destinés à éclairer plusieurs aspects de la gestion de grands projets socialement complexes et hautement médiatisés comme celui du nouvel amphithéâtre multifonctionnel de Québec. Afin de comprendre et de rendre compte efficacement des phénomènes particuliers à l'œuvre dans la gestion de ce type de projet, une approche longitudinale et multidisciplinaire a été choisie avec, dans un premier temps, une posture méthodologique qualitative inspirée de la théorisation ancrée<sup>1</sup>. De telles approches sont en effet nécessaires afin d'éviter une certaine déconnexion par rapport aux réalités des projets, notamment leur dimension politique, déconnexion inhérente aux recherches descriptives ou normatives largement utilisées dans le domaine.

Figure 1 – Approche multidisciplinaire du projet de recherche



Cette première étape permettra donc d'établir les assises de la recherche en fournissant le premier point de référence dans l'évolution des compétences mobilisées dans le projet tout en soumettant à discussion les termes des étapes

suivantes. Les premières pistes d'investigation ayant émergé jusque-là seront par ailleurs présentées. Plus spécifiquement, nous nous attarderons sur le rôle de la communication dans la gestion des parties prenantes.

## 1. CADRE CONCEPTUEL

### 1.1 Les parties prenantes

Dans le contexte spécifique de la gestion de projet, certains auteurs ont mobilisé la notion de partie prenante<sup>2</sup> à la fin des années 70. Depuis lors, le concept a été utilisé dans les écrits du domaine en lien avec la définition des buts et objectifs des projets, et donc avec les critères de succès, mais aussi en lien avec les conditions d'atteinte de ces buts et objectifs, et donc avec les facteurs de succès des projets.

L'importance des parties prenantes dans la définition du succès des projets se reflète clairement dans l'adoption par de nombreux auteurs de modèles multidimensionnels dépassant la vision purement « micro » du succès, traditionnellement opérationnalisée à travers les trois contraintes de temps, de coût et de spécifications<sup>3</sup>, pour faire référence à un plus large éventail de parties prenantes. En effet, la préoccupation est de plus en plus de mesurer

l'efficacité des projets à travers leurs produits, mais aussi à travers les retombées qu'ils génèrent à plus long terme pour des parties prenantes de niveau supérieur ou « macro » comme les clients, les utilisateurs, les organisations et les communautés environnantes<sup>4</sup>.

**La préoccupation est de plus en plus de mesurer l'efficacité des projets à travers leurs produits, mais aussi à travers les retombées qu'ils génèrent à plus long terme pour des parties prenantes de niveau supérieur ou « macro » comme les clients, les utilisateurs, les organisations et les communautés environnantes.**

Toutefois, à l'instar des discussions présentes dans le domaine de la stratégie, l'identification des parties ou acteurs à considérer fait l'objet d'un débat dans la littérature en gestion de projet, une définition consensuelle dans ce cadre

---

n'ayant toujours pas émergé. Quand elles fournissent des précisions en la matière, les études font en effet montre d'une assez grande variété en démarquant leurs conceptualisations de la notion essentiellement sur la base du niveau d'investissement et d'intérêt, réel ou perçu, des groupes et individus par rapport au projet, et sur la base du niveau de contrôle ou d'influence que ces derniers peuvent exercer sur celui-ci<sup>5</sup>.

L'importance donnée aux parties prenantes dans la définition du succès impose clairement de gérer cet aspect des projets de façon systématique. De nombreux échecs de projets ont en effet été répertoriés dans la littérature comme résultant de manquements à cet égard et plusieurs études effectuées auprès de gestionnaires confirment que les parties prenantes jouent un rôle majeur dans l'exécution du projet. La littérature a ainsi montré qu'une mauvaise gestion des parties prenantes pouvait non seulement causer l'insatisfaction de ces parties relativement aux produits du projet, mais aussi en perturber la réalisation, notamment en ce qui a trait au budget et à l'échéancier.

Pour certains chercheurs<sup>6</sup>, des parties prenantes récalcitrantes causeront ainsi inévitablement des difficultés en agissant de façon à annuler le projet, à le modifier, à en changer l'envergure ou les options techniques, ou encore à en réduire le financement. D'autres<sup>7</sup> ont bien montré à cet égard comment différentes manœuvres politiques mises en œuvre par des parties prenantes pour servir leurs intérêts particuliers ont pu conduire à l'abandon de projets. Une étude<sup>8</sup> confirme quant à elle qu'une mauvaise communication et une mauvaise gestion des impacts et des préoccupations des parties prenantes conduisent ces dernières à développer une perception négative des projets et favorisent du même coup l'apparition de conflits pouvant mettre en danger la réussite des projets. La gestion qui sera faite des diverses parties en présence déterminera donc largement l'impact que pourront avoir les actions menées par ces dernières sur la performance du projet et dans cette perspective, au-delà de la notion même de partie prenante, les questions centrales exa-

minées par les auteurs concernent majoritairement la communication, la négociation, les relations, l'influence, le pouvoir et l'indépendance<sup>9</sup>.

**Les parties prenantes sont constituées par les individus ou groupes ayant un intérêt ou certains droits ou propriétés dans le projet, et qui peuvent contribuer ou être affectés soit par le déroulement du projet, soit par les résultats ou conséquences en découlant.**

Dans le but de clarifier notre propre positionnement face à la notion de partie prenante, nous retiendrons que les parties prenantes sont constituées par les individus ou groupes ayant un intérêt ou certains droits ou propriétés dans le projet, et qui peuvent contribuer ou être affectés soit par le déroulement du projet, soit par les résultats ou conséquences en découlant<sup>10</sup>. Sur la base de cette définition, il est possible de distinguer quatre groupes principaux de parties prenantes. Le premier groupe, en amont du projet, est constitué du client payeur ainsi que des utilisateurs finaux du produit ou du service. Situées en aval, les parties prenantes constituant la chaîne d'approvisionnement englobent quant à elles les fournisseurs et les sous-traitants. Les parties prenantes externes comprennent la communauté en général, les groupes ou individus indépendants qui se sentent affectés par le projet de même que les personnes, dont la coopération et le support sont vitaux pour le succès du projet ainsi que les réseaux de contacts informels. Finalement, le groupe de parties prenantes le plus évident se compose du parrain du projet ainsi que de l'équipe centrale et de son gestionnaire.

## 1.2 Communication et gestion de projet

La communication en gestion de projet est un champ d'expertise relativement récent, qui plus est lorsque l'on s'intéresse à l'aspect « externe ». Passablement de recherches se sont penchées sur la dimension « interne » de la communication en mettant l'emphase principalement sur les systèmes d'information et les outils à la disposition des gestionnaires de projet, ainsi que les compétences communicationnelles des gestion-

---

naires envers les équipes de projet<sup>11</sup>. Néanmoins, les études empiriques visant à s'intéresser à la communication envers les parties prenantes externes à l'équipe de projet sont rares<sup>12</sup>.

Cependant, la communication, considérée comme un facteur clé de succès, peut devenir un outil au service des parties prenantes et par conséquent, être considérée comme un enjeu important. En effet, le manque de communication envers les parties prenantes a souvent été identifié comme une barrière à l'efficacité du projet. Elle devient un élément essentiel au bon déroulement du projet. Elle peut donc être considérée comme un outil, un canal permettant d'acheminer des informations, voire un acteur de changement, une démarche permettant d'influencer les parties prenantes<sup>13</sup>.

Lors de projets « sensibles » (hautement médiatisés ou impliquant des émotions), où la perception grand public est importante, la communication (vers parties prenantes) devient un outil d'acceptabilité sociale. Le gestionnaire de projet peut être amené, dès la phase de conception, à cerner en quoi la communication permet une meilleure gestion des parties prenantes en détectant les besoins de chacune d'elle ou en les anticipant. Dès lors, une communication bien orchestrée favorise un rôle positif envers les investisseurs et les parties prenantes (Savard, 2010)<sup>14</sup>.

## 2. MÉTHODOLOGIE : LA CENTRALITÉ DES PARTIES PRENANTES

Devant la nécessité affirmée de gérer les parties prenantes pour assurer le succès d'un projet, plusieurs auteurs détaillent des processus et outils plus ou moins structurés qui visent pour la plupart à permettre aux gestionnaires de mieux visualiser l'impact potentiel des parties, et de développer des stratégies en conséquence basées sur des réponses adaptées aux contextes.

Certains chercheurs<sup>16</sup> affirment dans ce sens que la cruciale nécessité d'obtenir l'adhésion et le support des parties prenantes suppose le développement de relations robustes avec ces dernières et la compréhension de leurs objectifs, de leur pouvoir et de l'influence qu'ils exercent sur le projet.

**La communication, considérée comme un facteur de clé de succès, peut devenir un outil au service des parties prenantes et par conséquent, être considérée comme un enjeu important. En effet, le manque de communication envers les parties prenantes a souvent été identifié comme une barrière à l'efficacité du projet. Elle devient un élément essentiel au bon déroulement du projet.**

Cette communication peut alors s'inscrire dans un processus plus large appelé « gestion des relations », inspiré du marketing relationnel, dont l'objectif principal est de mettre en place des moyens permettant d'optimiser la gestion des environnements turbulents, communément identifiés comme les parties prenantes en gestion de projet<sup>15</sup>. Et bien évidemment, la communication, dans son sens le plus large, en est l'outil tout droit désigné pour ce faire.

Bien que la littérature concernant la communication en gestion de projet en soit encore à ses balbutiements, nul doute que la dimension communication nécessite un éclairage nouveau quant à son rôle sur la gestion des parties prenantes, et tout au long du cycle de vie d'un projet.

C'est dans cette même perspective, et afin de développer une compréhension plus fine du contexte et des enjeux qui caractérisent le projet d'amphithéâtre, que nous avons entrepris de recenser les différentes parties en cause dans le projet et de les analyser. Pour ce faire, nous avons mobilisé la notion de centralité en tant que résultante de l'intérêt, du pouvoir, du positionnement et de l'implication de chacune des parties. L'intérêt correspond selon nous aux enjeux, réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représentent le projet pour les parties prenantes, l'existence même de ces enjeux faisant précisément d'un acteur une partie prenante. Le pouvoir représente quant à lui la capacité d'action ou capacité d'influence positive ou

négative des parties prenantes sur le projet. La position, ou posture des parties prenantes par rapport au projet et sa réalisation, est décrite par la notion de positionnement indépendamment des actions entreprises ou non, actions qui elles sont prises en compte par le critère d'implication. Cette dernière notion décrit en effet l'intensité des actions mises en œuvre par les parties prenantes relativement au projet et à son

déroulement. Finalement, la centralité d'une partie prenante, critère composite construit sur la base de ces quatre notions, décrit selon nous le caractère central ou inévitable d'une partie prenante à un instant précis de la vie du projet. Le tableau 1 résume les différentes dimensions pour chacune des parties prenantes et en précise l'échelle d'évaluation utilisée.

**Tableau 1 – Critères retenus pour l'évaluation des parties prenantes**

<b>Intérêt</b>	Enjeux réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représente le projet pour les parties prenantes : très faible (1), faible (2), moyen (3), fort (4) ou très fort (5).
<b>Pouvoir</b>	Capacité d'action ou capacité d'influence positive ou négative des parties prenantes sur le projet : très faible (1), faible (2), moyenne (3), forte (4) ou très forte (5).
<b>Positionnement</b>	Position ou posture des parties prenantes par rapport au projet et sa réalisation : forte opposition (-2), opposition (-1), neutralité (0), support (1), support élevé (2).
<b>Implication</b>	Intensité des actions mises en œuvre par les parties prenantes relativement au projet et à son déroulement : très faible (1), faible (2), moyenne (3), forte (4) ou très forte (5).
<b>Centralité</b>	Caractère central ou inévitable d'une partie prenante : somme des scores attribués pour le niveau d'intérêt, le pouvoir, l'implication (valeur absolue) et le positionnement.

**Le poids média représente la proportion de l'espace qu'ont occupé les principales nouvelles en comparaison avec la totalité des nouvelles qui ont été rapportées dans les journaux, à la radio et à la télévision au Québec, au cours de la dernière semaine.**

Les événements médiatiques ont été visés en analysant le poids média de l'amphithéâtre de Québec à partir des données hebdomadaires offertes par la firme Influence communication. Le poids média représente la proportion de l'espace qu'ont occupé les principales nouvelles en comparaison avec la totalité des nouvelles qui ont été rapportées dans les journaux, à la radio et à la télévision au Québec, au cours de la dernière

semaine. Il s'agit d'une analyse statistique des principales nouvelles sans considération pour les éléments qualitatifs tels que le ton et les arguments utilisés dans la couverture de presse.

L'analyse du poids média nous a donc amenés à isoler des parties prenantes (voir tableau 2) par rapport à deux périodes précises (voir figure 2). Leur identification a été réalisée indépendamment par les trois chercheurs dans le but de pouvoir en trianguler les résultats. Une fois identifiés, et après que chaque chercheur ait pondéré chaque critère, les résultats ont été comparés, discutés, validés, puis acceptés à l'unanimité. Cette démarche a été adoptée afin de limiter toute subjectivité inhérente à une démarche qualitative.

**Tableau 2 – Choix et évolution de la centralité des parties prenantes**

No	Parties prenantes	Phase	Phase
		1	2
1	Quebecor	12	14
2	Ville de Québec	17	14
3	Groupe j'ai ma place	14	11
4	Nordique Nation	12	11
5	Ville de Winnipeg	7	4
6	Population québécoise (hors Montréal)	5	5
7	Population montréalaise	5	5
8	Population ville de Québec	8	8
81	Population Est du Québec		6
9	Reste du Canada	4	3
10	Gouvernement province de Québec	13	13
11	Gouvernement du Canada	6	4
12	Commissaire de la LNH	9	9
131	Médias (groupe Quebecor)	15	14
132	Médias (hors groupe Quebecor)		11
14	Canadiens de Montréal	6	7
15	Association des joueurs de la LNH	8	7
16	Maire de Québec	17	17
17	True North Sports and Entertainment	10	2
18	Comité olympique canadien	10	9
19	Comité équipe Québec	9	10
20	Groupes de pression favorables au projet	8	8
21	Groupes de pression opposés au projet	8	8
22	Comité directeur		8
23	Directeur du projet		7
24	Gestionnaire du projet		7
25	Commissaire au lobbyisme du Québec		6
26	D. de Belleval		14
27	A. Kadhir (Québec Solidaire)		11
28	Parti Québécois (PQ)		10
	Moyenne	9,23	8,48

**Parties prenantes prises en compte (centralité supérieure à la moyenne)**

**Parties prenantes non prises en compte (centralité inférieure à la moyenne)**

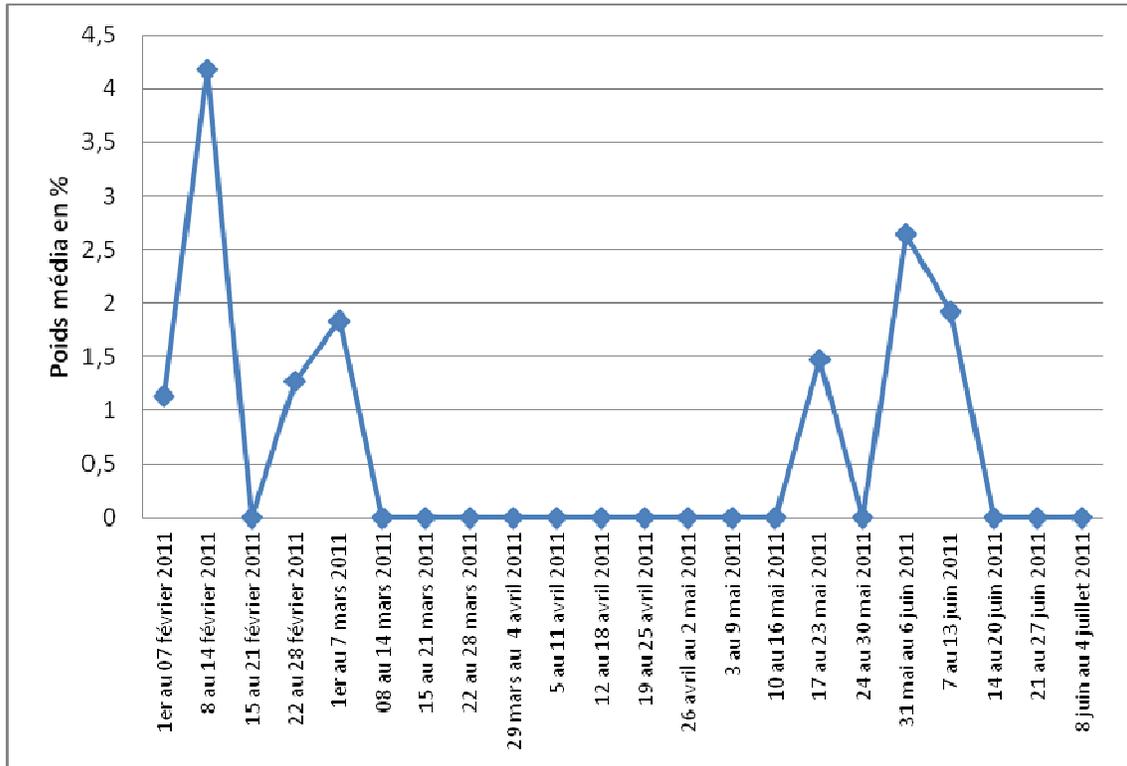
### 3. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES ET DISCUSSIONS

Notre analyse porte sur deux périodes clés de la phase de conception du projet. La première période commence à l'annonce du 10 février 2011 de la structure de financement intégralement publique, locale et provinciale, du projet (phase I) tandis que la deuxième période commence lorsque le maire de Québec et Quebecor demandent au gouvernement du Québec de garantir l'accord de principe entre les

deux parties pour la gestion de l'amphithéâtre (phase II).

Soulignons qu'une nouvelle qui atteint un poids média global de 1 % et plus est considérée comme une nouvelle importante. Elle risque sans doute d'avoir fait la une des principaux médias québécois pendant une journée ou plus.

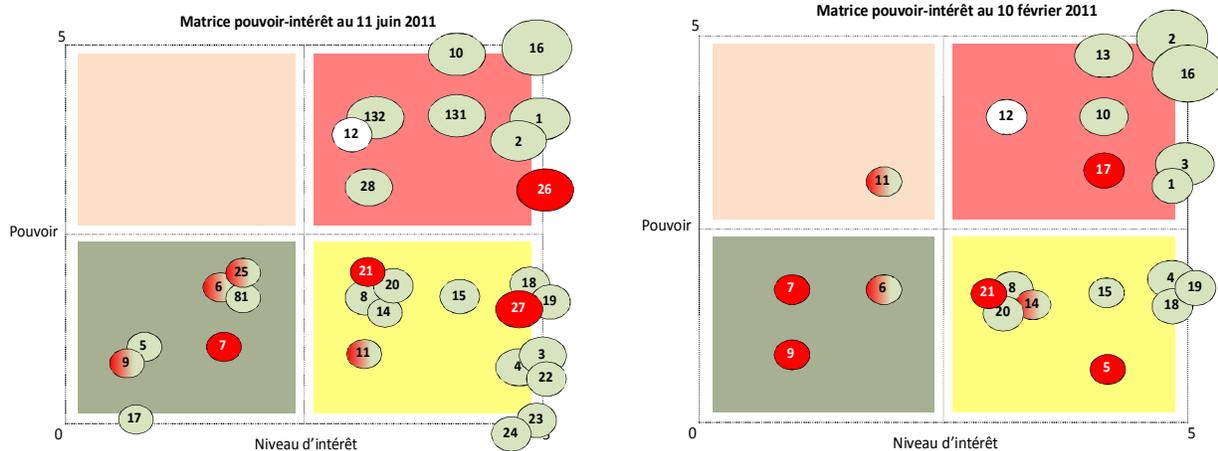
**Figure 2 – Poids média des événements critiques du projet d’amphithéâtre de Québec**



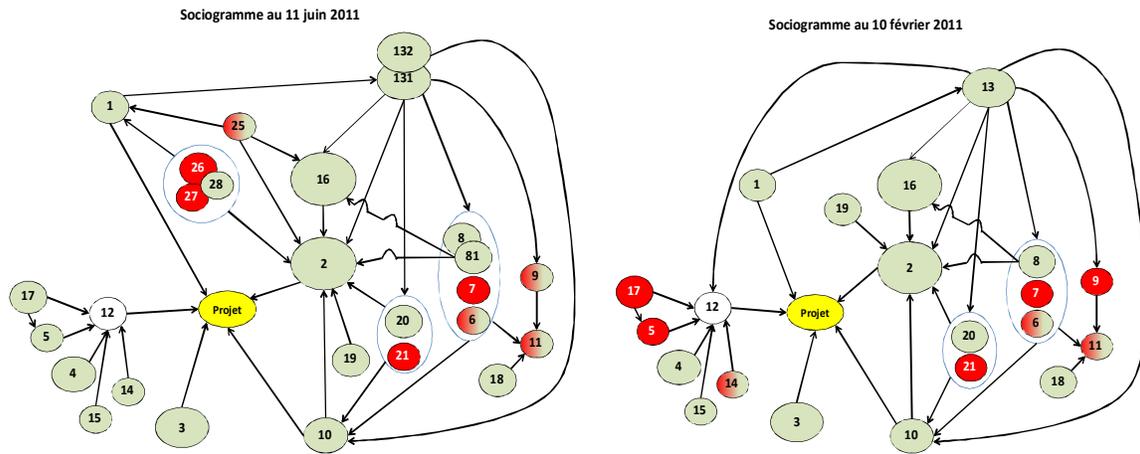
Nous identifions la phase I comme celle des intentions des parties prenantes et la phase II comme celle des engagements des parties prenantes. Nous appliquons la méthodologie proposée dans le chapitre précédent pour

déterminer dans chacune des phases I et II, les parties prenantes les plus centrales dans la mise en place du projet et nous illustrons le mouvement des acteurs par les graphiques et figures ci-dessous (voir figures 3 et 4) :

**Figure 3 – Matrices de positionnement des parties prenantes (phases I et II)**



**Figure 4 – Sociogrammes des parties prenantes (phases I et II)**



Les événements marquants que nous avons identifiés entre les deux phases sont : i) les élections fédérales où le gouvernement fédéral du parti conservateur a plutôt tiré profit de son positionnement dans le projet de l’amphithéâtre; ii) le retour confirmé d’une équipe de la LNH avec un engagement de rester à Winnipeg pour plusieurs années; iii) l’entente de principe pour la gestion de l’amphithéâtre entre la Ville de Québec et Quebecor; iv) le lancement de la chaîne de télévision sport de Quebecor (TVA sports); v) l’amélioration de la probabilité de retour d’une équipe de la LNH à Québec; iv) la baisse de la médiatisation du projet; vii) et les conflits personnels entre l’ancien directeur général de la Ville de Québec et le maire actuel de Québec.

Il ressort clairement de l’analyse qu’entre les deux phases, certaines parties prenantes perdent tandis que d’autres gagnent en centralité. De plus, nous avons quelques nouveaux acteurs dont les positionnements sont moins favorables au projet. Nous constatons donc une forte turbulence dans le positionnement des parties prenantes et une forte fragmentation des acteurs, mais globalement, nous remarquons que le projet ne semble pas menacé. En effet, les nouveaux acteurs positionnés moins favorablement au projet ont un pouvoir réel très faible pour la prise de décision. Ces acteurs semblent ne pas questionner la pertinence du projet pour la Ville de Québec, mais plutôt l’entente de principe entre la Ville de Québec et Quebecor pour le droit de gestion de l’amphithéâtre.

Plusieurs études<sup>17</sup> montrent clairement que du point de vue économique et financier un tel projet ne peut avoir lieu que grâce à un investissement public. En effet, les retombées tangibles sont inférieures au coût de financement de l’infrastructure et seules les retombées intangibles (valeur culturelle et symbolique attribuée par la collectivité locale et régionale à la présence de l’infrastructure sportive multifonctionnelle et éventuellement d’une équipe de hockey de la LNH, potentiel de revitalisation urbaine de la Ville de Québec, potentiel d’organisation des Jeux olympiques, renommée internationale) dont bénéficieraient les ménages pourraient justifier un tel financement. Nos analyses des phases I et II montrent que les populations pour lesquelles les retombées tangibles et intangibles du projet de l’amphithéâtre justifient le financement public ne sont pas toujours centrales. Il semble apparaître plutôt des bénéficiaires importants pour Quebecor et une prise de risque minimale comparativement à l’entente entre la Ville de Winnipeg et le True North Sports and Entertainment pour la venue d’une équipe de la LNH.

**Nos analyses des phases I et II montrent que les populations pour lesquelles les retombées tangibles et intangibles du projet de l’amphithéâtre justifient le financement public ne sont pas toujours centrales. Il semble apparaître plutôt des bénéficiaires importants pour Quebecor et une prise de risque minimale.**

---

Dans la phase II, les questions de retombées tangibles et intangibles publiques sont très peu présentes. Les acteurs sont plutôt d'accord avec la construction d'un amphithéâtre à Québec. Les divergences portent surtout sur les termes de l'entente de principe pour la gestion de l'amphithéâtre. Cette entente repose essentiellement sur le potentiel d'acquisition ou non d'une franchise de la LNH à Québec pour occuper l'amphithéâtre et dont Quebecor serait propriétaire. Le projet de l'amphithéâtre de Québec devient donc un bien financé entièrement par des fonds publics et dont la gestion est faite par une entité privée. Le concept de partenariat public privé (PPP) ne semble pas s'appliquer ici puisque le partenaire privé ne prend aucun risque dans le projet. Cependant, dans le paysage économique actuel du Québec, la concurrence pour l'acquisition des droits de gestion d'une telle infrastructure est très faible puisqu'elle est liée à la capacité du gestionnaire à pouvoir acquérir une franchise de la LNH. Comme partout ailleurs, nous constatons une convergence du monde du loisir (sports et

cultures) et des médias. Cette position est d'ailleurs appelée à se consolider dans le contexte actuel où les franchises de sport professionnel et les médias d'information sont progressivement intégrés dans de vastes conglomerats, eux-mêmes associés à l'oligopole de l'industrie du divertissement et des médias<sup>18</sup>. En effet, au Canada comme ailleurs les grands conglomerats de l'industrie du divertissement, des communications et des loisirs (Bell, Rogers, etc.) contrôlent progressivement les industries du sport professionnel et les grands équipements urbains (arénas, stades) permettant à ces dernières de prendre ancrage dans le paysage d'une ville. Les responsables politiques et leurs organisations ont aussi besoin des médias des grands conglomerats pour leurs visibilité à l'approche d'échéances électorales au niveau municipal, provincial et fédéral. Dans le cadre de notre étude, Quebecor semble de loin le mieux placé pour garantir la venue d'une équipe qui est le principal enjeu de ce projet d'amphithéâtre multifonctionnel.

## CONCLUSION

Suite à l'analyse des parties prenantes incluses dans la phase de conception, il est possible de faire ressortir quelques enseignements pour les gestionnaires de projet, qui plus est dans des contextes projet hautement médiatisés. La gestion des parties prenantes s'avère un exercice délicat amenant le gestionnaire à les identifier puis les gérer tout au long du cycle de vie du projet. La communication devient alors un outil de gestion qui permet le suivi des divers acteurs.

Identifiées comme un facteur clé de succès, la compréhension et l'intégration de la communication en gestion de projet deviennent un enjeu nécessitant une attention particulière. Dans de tels projets, les médias se doivent d'être appréhendés telle une partie prenante. Ils en deviennent l'indicateur privilégié. Tout particulièrement dans la phase de conception, la communication peut être perçue comme un outil ou un facteur de changement<sup>13</sup>. Dans des projets « sensibles », où la perception du grand public est importante, la communication devient un outil d'acceptabilité sociale<sup>14</sup>.

**La gestion des parties prenantes s'avère un exercice délicat amenant le gestionnaire à les identifier puis les gérer tout au long du cycle de vie du projet. La communication devient alors un outil de gestion qui permet le suivi des divers acteurs.**

Le gestionnaire de projet et/ou le promoteur doivent maîtriser la composante communication dans le but d'optimiser la démarche enclenchée. Pour s'en assurer, le gestionnaire de projet peut choisir une approche « interne » en mettant en place un bureau de liaison ou d'information ou en embauchant pour la période du projet un spécialiste en communication, ou par une approche « externe » en confiant le mandat à une firme de relation publique. Dans les deux cas, l'objectif est double : informer et jouer sur l'acceptabilité, et anticiper et désamorcer des « crises » potentielles liées aux parties prenantes. A fortiori, le poids média est un outil fort intéressant pour déceler les crises éventuelles et les corriger.■

---

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Glaser et Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago : Adeline.

<sup>2</sup>King, W. et D. Cleland (1978). *Strategic Planning and Policy*. New York, Von Nostrand Reinhold.

<sup>3</sup>Jugdev, K. et R. Muller (2005). "A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success." *Project Management Journal* 36(4): 19-31.

<sup>4</sup>Bryde, D. et L. Robinson (2005). "Client Versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria." *International Journal of Project Management* (23): 622-629.

<sup>5</sup>Achterkamp, M. et J. Vos (2007). "Investigating the Use of the Stakeholder Notion in Project Management Literature, a Meta-analysis" *International Journal of Project Management* doi:10.1016/j.ijproman.2007.10.001.

<sup>6</sup>Bourne, L. et D. Walker (2005). "Visualising and mapping stakeholder influence." *Management Decision* 23(5): 649-660.

<sup>7</sup>Pan, G. et D. Flynn (2003). "Information Systems Project Abandonment: a Case of Political Influence by Stakeholders." *Technology Analysis & Strategic Management* 15(4): 457-466.

<sup>8</sup>Olander, S. et A. Landin (2008). "A Comparative Study of Factors Affecting the External Stakeholder Management Process." *Construction Management and Economics* 26(6): 553-561.

<sup>9</sup>Kolltveit, B., J. Karlsen, et K. Gronhaug (2007). "Perspectives on Project Management." *International Journal of Project Management* 25(1): 3-9.

<sup>10</sup>Walker, D., L. Bourne, et al. (2008). "Influence, Stakeholder Mapping and Visualization." *Construction Management and Economics* 26(6): 645-658.

<sup>11</sup>Henderson, L. (2004). "Encoding and Decoding Communication Competencies in Project Management – an Exploratory Study." *International Journal of Project Management* 22: 469-476.

<sup>12</sup>Müller, R. (2003). "Determinants for External Communications of IT Project Managers." *International Journal of Project Management* 21: 345-354.

<sup>13</sup>Lehmann, V. (2010). "Connecting Changes to Projects Using a Historical Perspective: Towards Some New Canvases for Researchers." *International Journal of Project Management*, 28(1): 328-338.

<sup>14</sup>Savard, J. (2010), "Processus d'acceptabilité sociale des grands projets", les 23<sup>e</sup> entretiens Jacques-Cartier, Lyon, novembre.

<sup>15</sup>Burns, D., Homer, W. et Rashmi, A (2010). "The External Relationship in Relationship Marketing: An Exploration." *Journal of Business Marketing Management* 4: 51-69.

<sup>16</sup>Bourne, L. et D. Walker (2006). "Visualizing Stakeholder Influence- Two Australian Examples." *Project Management Journal* 37(1): 5-21. Sutterfield,

J., S. Friday-Stroud, et al. (2006). "A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned." *Project Management Journal* 37(5): 26-35.

Aaltonen, K., K. Jaakko, et al. (2008). "Stakeholder salience in global projects." *International Journal of Project Management* 26(5): 509-516.

<sup>17</sup>Coates et Humphreys (2008), "Do Economists Reach a Conclusion on Subsidies for Sports Franchises, Stadiums, and Mega-Events?" *Working Paper Series: 08-18*, AIES. Ernst and Young (2010), "Projet d'amphithéâtre multifonctionnel", rapport sommaire.

<sup>18</sup>Harvey, J. (2003), "À la recherche de l'indescriptible impact social des activités du sport professionnel." Sport et Villes: enjeux économiques et socio-culturelles.

---

# Quel avenir pour l'éolien communautaire et les autres énergies renouvelables au Québec : pourquoi pas des tarifs d'achat garanti?

Évariste Feurtey, Doctorant en sciences de l'environnement  
Université du Québec à Rimouski

---

## INTRODUCTION

**La stratégie énergétique 2006-2015 du gouvernement québécois prévoit implanter 4000 MW d'énergie éolienne sur le réseau d'Hydro-Québec (HQ) d'ici 2015.**

La stratégie énergétique 2006-2015 du gouvernement québécois prévoit implanter 4000 MW d'énergie éolienne sur le réseau d'Hydro-Québec (HQ) d'ici 2015<sup>1</sup>. En 2012, à l'heure d'un premier bilan, il s'avère que certains projets retenus ne remplissent pas toutes leurs promesses tant en terme d'acceptabilité sociale ou de retombées. C'est ainsi que près de 700 MW de projets éoliens ne verront finalement pas le jour. De plus, les collectivités locales attendent que le gouvernement annonce officiellement un programme de microproduction pour les différentes énergies renouvelables (éolien, photovoltaïque, bioénergie, etc.) comme cela était prévu dans le cadre de la stratégie énergétique de 2006-2015. En attendant, il ne leur est pas possible de se brancher au réseau d'Hydro-Québec pour vendre l'électricité autrement qu'en passant par un processus d'appel d'offres compétitif très coûteux. Dans ces conditions, par quels mécanismes tarifaires passe l'avenir de l'éolien et des autres énergies renouvelables au Québec, notamment en région habitée?

Le gouvernement a répondu en partie à ces interrogations en juillet 2011 en annonçant la réalisation de deux appels d'offres supplémentaires : le premier de 700 MW en région habitée pour combler les MW non réalisés dans le cadre de la politique énergétique actuelle, et le second de 300 MW dans le Nord-du-Québec en complémentarité du Plan Nord. Ces nouveaux appels d'offres seraient lancés en 2012. Enfin, on attend encore la diffusion du rapport de l'équipe spéciale de Steven Guilbault, demandée

à l'époque par la ministre des Ressources naturelles, madame Normandeau, pour statuer sur le sort réservé aux énergies émergentes et à la microproduction attendue initialement pour l'automne 2010. Comme le dévoile Louis-Gilles Francoeur dans un article du 31 décembre 2011, celui-ci est sur la table du ministère depuis décembre 2010 et préconiserait des « tarifs d'achat garanti » plafonnés en volume pour toutes les énergies émergentes au Québec<sup>2</sup>. Pourquoi n'est-il pas encore diffusé par le gouvernement? Cette recommandation gêne-t-elle les décideurs politiques?

Devant cette logique « implacable » des appels d'offres et le climat décisionnel incertain concernant la microproduction, de nombreuses personnes ou organismes remettent en question la seule perspective des appels d'offres pour l'avenir énergétique du Québec en région habitée. N'y aurait-il pas place pour une tarification mixte au Québec? Ne serait-il pas possible d'envisager de gros projets par appel d'offres dans le Nord québécois, en zone peu habitée et de développer des petits projets d'origine renouvelable communautaires ou de microproduction avec des tarifs d'achat garanti proche des lieux de consommation d'énergie? C'est en tout cas le souhait de plusieurs auteurs<sup>3</sup> dans une lettre ouverte parue dans le *Devoir* en date du 10 février 2012.

Cet article vise à expliquer et démystifier pourquoi les tarifs d'achat garanti se développent de par le monde pour le développement des énergies renouvelables et quels sont leurs avantages ou inconvénients par rapport aux appels d'offres. L'idée est de faire réaliser aux Québécois l'intérêt qu'ils peuvent présenter par rapport au seul mécanisme tarifaire utilisé jusqu'à présent : les appels d'offres.

---

## 1. PRÉSENTATION DES DEUX FAMILLES TARIFAIRES

**Dans le premier système des tarifs d'achat garanti, les politiciens fixent le prix et la quantité d'énergie produite est déterminée par le marché. Le prix d'achat obtenu est le même pour tous les investisseurs potentiels. Il est connu et garanti pour toute la durée du contrat d'achat d'électricité (en général de 15 à 25 ans).**

Les systèmes tarifaires déterminent les prix de vente de l'énergie éolienne et les conditions d'accès au réseau électrique, ce qui constitue les deux composantes essentielles du développement technologique<sup>4</sup>. À l'heure actuelle, il existe deux familles pour compléter les objectifs de croissance de la capacité de production. D'abord, les tarifs d'achat garanti, communément appelé *feed in tariff* (FIT) en anglais, ont été inventés par les pays pionniers du développement éolien (Allemagne, Danemark à ses débuts, puis Espagne). Ils sont aujourd'hui utilisés en Allemagne, en Espagne, en France (projets inférieurs à 50 MW), en Chine, au Portugal, au Royaume-Uni (projets inférieurs à 5 MW), en Ontario, au Nouveau-Brunswick (projets inférieurs à 200 kW) et dans 12 États américains. Ensuite, il y a les politiques par quotas (QUOTAS) ou appels d'offres. Ceux-ci sont principalement utilisés dans les pays anglo-saxons comme le Royaume-Uni (projets supérieurs à 5 MW), l'Italie, le Québec, d'autres provinces canadiennes et de nombreux États américains.

Dans le premier système des tarifs d'achat garanti, les politiciens fixent le prix et la quantité d'énergie produite est déterminée par le marché<sup>5</sup>. Le prix d'achat obtenu est le même pour tous les investisseurs potentiels. Il est connu et garanti pour toute la durée du contrat

d'achat d'électricité (en général de 15 à 25 ans). Il existe maintenant une version améliorée de ce type de tarification (les tarifs avancés en énergie renouvelable). Au terme d'une certaine durée d'exploitation, le prix d'achat de l'énergie décroît plus ou moins en fonction de la qualité du gisement éolien, qui permet de mieux répartir les parcs éoliens sur le territoire.

Dans le deuxième système tarifaire, les QUOTAS, les quantités à produire sont fixées politiquement, et les prix d'achat sont déterminés par le marché<sup>5</sup>. La quantité demandée forme les quotas ou l'objectif à atteindre dans un intervalle de temps négocié (par exemple au Québec, on vise à atteindre un quota d'éolien de 4000 MW d'ici 2015). Ce type de politique peut-être combiné à la délivrance de certification verte. Dans ce cas-là, une partie du prix de vente de l'énergie est fixée par le marché boursier du carbone. Dans les QUOTAS, les contrats d'achat peuvent être attribués par enchère au meilleur coût (appel d'offres). Ainsi au Québec, avec la réglementation actuelle, il n'est pas possible pour un agriculteur ou une municipalité de se brancher au réseau d'Hydro-Québec sans passer par un appel d'offres compétitif.

**Dans le deuxième système tarifaire, les QUOTAS, les quantités à produire sont fixées politiquement, et les prix d'achat sont déterminés par le marché. La quantité demandée forme les quotas ou l'objectif à atteindre dans un intervalle de temps négocié (par exemple au Québec, on vise à atteindre un quota d'éolien de 4000 MW d'ici 2015).**

## 2. COMPARAISON DES MÉCANISMES TARIFAIRES

Cette analyse des avantages et inconvénients des deux familles tarifaires se base principalement sur une étude<sup>6</sup>, qui fait la comparaison des deux mécanismes de soutien tarifaire utilisés dans plusieurs pays européens en fonction de huit critères d'évaluation. Nous les présentons ici en y ajoutant quelques données tirées des expériences

québécoise et ontarienne, ce qui nous a amenés à remplacer le troisième critère par un critère plus général portant sur « l'acceptabilité sociale » des projets éoliens. Sur ce point, le tableau 1 présente une synthèse tirée de la littérature récente dans ce domaine<sup>7</sup>.

**Tableau 1 – Comparaison des avantages et inconvénients des deux familles de mécanismes tarifaires**

Critères d'analyse	FIT	QUOTAS
	Caractéristiques	Caractéristiques
1 - Capacité installée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleur passé historique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peu de systèmes efficaces</li> </ul>
2 - Innovation, industrie et bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorise l'innovation (profits élevés → RD&amp;D)</li> <li>Meilleur passé historique pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>la création d'un marché local et d'emplois</li> <li>la création d'une industrie manufacturière nationale</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorise l'instabilité des marchés (évolution en dent de scie)</li> <li>Perspective à court terme (emplois et bénéfices limités)</li> </ul>
3 - Acceptabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives «bottom up» encouragées et favorisées</li> <li>Information complète et transparente sur les projets</li> <li>Projets soumis quand ils sont prêts</li> <li>Distribution géographique possible</li> <li>Équité du mode de propriété</li> <li>Taille de projets diversifiée</li> <li>Marge de manœuvre élevée → retombés locales importantes → Favorise l'acceptabilité locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives «exogènes» favorisées</li> <li>Information incomplète avant l'acceptation du projet</li> <li>Temps imparti</li> <li>Concentration des projets sur les meilleurs sites</li> <li>Favorise les gros promoteurs au détriment des petits</li> <li>Favorise les projets de grandes tailles</li> <li>Moindre coût → retombés locales faibles → Acceptabilité locale difficile</li> </ul>
4 - Diversité technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différentiation technologique possible</li> <li>Adéquation avec les premières phases du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorise les technologies étrangères et existantes</li> </ul>
5 - Coûts, prix et concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétition manufacturière → diversité d'acteurs</li> <li>Réduction des coûts avec les années</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas forcément les coûts les plus faibles</li> <li>Compétition → peu de joueurs sur le marché</li> <li>Réduction ou augmentation des coûts avec les années</li> </ul>
6 - Sécurité financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certitude des tarifs connus d'avance sur 20 ans</li> <li>Financement facile auprès des banques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveaux d'incertitudes et de risques élevés</li> <li>Coûts élevés de soumission aux appels d'offres</li> </ul>
7 - Facilité d'implantation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simple à administrer et à respecter (seul le prix est à fixer)</li> <li>Transparence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexe à mettre en œuvre</li> <li>Fraudes possibles</li> </ul>
8 - Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolutifs (révisions et ajustements possibles)</li> <li>Pas de limite maximale fixée (dépassement possible)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quotas et échéanciers difficilement ajustables</li> <li>Demande prévisible</li> </ul>

### Critère 1 et 7 : Capacité installée et facilité d'administration

**Les tarifs d'achat garanti sont simples à implanter et présentent le meilleur passé historique pour diffuser rapidement les technologies renouvelables de par le monde : ils remplissent presque systématiquement leurs promesses en terme de capacité installée.**

Les tarifs d'achat garanti sont simples à implanter et présentent le meilleur passé historique pour diffuser rapidement les technologies renouvelables de par le monde : ils remplissent presque systématiquement leurs promesses en terme de capacité installée. À contrario, les QUOTAS sont complexes et longs à mettre en œuvre; ils ont souvent des difficultés à remplir leurs promesses en termes de capacité installée.

En Europe, l'Espagne, le Danemark et l'Allemagne réalisaient en 2003 80 % des approvisionnent en énergie éolienne<sup>6</sup>; tous ces pays ont amorcé leur développement éolien par des tarifs d'achat garanti. Plus récemment, le cas du Portugal est lui aussi très intéressant. Ce pays est en train de devenir l'un des leaders européens dans les

énergies renouvelables grâce à la combinaison d'une politique tarifaire agressive basée sur des tarifs d'achat garanti et de subventions directes à l'établissement de projets. Implanté véritablement en 2005, cette politique incitative a permis au Portugal de produire près de 36 % de son électricité à partir d'éolien et de photovoltaïque en 2010 (ce taux était de 17 % en 2001).

Pour des politiques par quotas, les résultats sont beaucoup plus mitigés et il est rare que les pays réussissent leurs promesses en termes de mégawatts installés. C'est le cas du Royaume-Uni depuis les années 90. Le Québec ne fait pas exception à cette règle. Comme nous l'avons déjà mentionné, des 4000 MW acceptés dans le cadre des trois premiers appels d'offres, près de 700 MW de projets ne se construiront pas. C'est ce qui explique pourquoi le gouvernement doit relancer de nouveaux appels d'offres pour réaliser son objectif de 4000 MW. Au contraire, depuis que les tarifs d'achat ont été instaurés et différenciés en Ontario pour les filières énergétiques renouvelables en 2006 et bonifiés en 2009, le programme remplit pleinement ses espérances : la capacité éolienne installée a rapidement progressé en quelques années pour devenir deux fois plus importante qu'au Québec en 2010.

---

Une des raisons de l'efficacité importante des tarifs d'achat garanti tient certainement à leur facilité d'administration et à leur transparence; ils ne requièrent que la fixation de tarifs adéquats pour être implantés. Une fois que le système est établi, le gouvernement a seulement besoin de réaliser un ajustement régulier des tarifs. Au contraire, les politiques par quotas sont beaucoup plus difficiles, complexes et coûteuses à mettre en œuvre. Les décideurs politiques doivent établir des cibles et échéanciers de réalisation, déterminer quelles technologies (type et échelle) sont qualifiées pour cela et assurer la gestion du système. Par exemple, les agences gouvernementales doivent définir les pénalités en cas de non-respect des contrats et collecter les pénalités. Elles doivent aussi certifier les producteurs d'énergies renouvelables, déterminer quelles catégories d'acteurs seront impliquées et définir l'échéancier et les objectifs de réalisation. Afin de réussir ce dernier choix, il leur est important de comprendre les coûts et courbes d'apprentissage pour les énergies renouvelables pertinentes. Toutes ces décisions déterminent l'impact des QUOTAS et rendent difficile l'implantation d'un tel système<sup>6</sup>.

Ainsi, les appels d'offres sont généralement longs à mener à terme, ce qui augmente d'autant la durée de réalisation des projets et peut même influencer leur rentabilité, voire en bloquer la réalisation. Par exemple, entre la parution du décret du second appel d'offres en 2005 et l'annonce d'Hydro-Québec des soumissionnaires retenus en mai 2008 au Québec, il s'est passé 2 ans et demi. Ces longueurs procédurales participent à retarder le développement de l'énergie éolienne au Québec et expliquent en partie pourquoi certains projets ont dû mettre la clé sur la porte. Entre-temps, les conditions de crédits se sont dépréciées et le prix des machines a augmenté pour les développeurs, ce qui se traduit par des coûts d'investissements plus élevés pour le projet et un prix obtenu lors de l'appel d'offres qui lui n'augmente pas.

#### **Critères 2 et 4: Innovations technologiques, industries domestiques, bénéfices économiques et diversité technologique**

Il peut être plus efficace pour réduire les coûts des technologies de les introduire rapidement et en fort volume par un tarif suffisamment

intéressant qui les amène rapidement sous leur courbe d'apprentissage (cas des tarifs d'achat garanti) plutôt que vouloir introduire lentement les technologies et réduire lentement leurs coûts.

**Les tarifs d'achat garanti sont efficaces pour stimuler une technologie jusqu'à ce qu'il y ait un marché compétitif. Ils soutiennent une vitesse de diffusion élevée qui offre aux manufacturiers la certitude d'un marché local et durable pouvant conduire à la réussite de la filière industrielle.**

Les tarifs d'achat garanti sont efficaces pour stimuler une technologie jusqu'à ce qu'il y ait un marché compétitif. Ils soutiennent une vitesse de diffusion élevée qui offre aux manufacturiers la certitude d'un marché local et durable pouvant conduire à la réussite de la filière industrielle<sup>a</sup>. Avec les tarifs d'achat garanti, les profits sont redistribués aux producteurs. Ils l'investissent en Recherche et Développement privée, ce qui réduit les coûts, améliore leurs profits et favorise l'innovation. Cette situation explique pourquoi 7 des 10 premiers turbinières étaient originaires de pays qui avaient bénéficié de tarifs d'achat garanti en 2004<sup>8</sup>. En 2009, cette proportion est toujours de 8 sur 10, mais les noms ont changé : des manufacturiers chinois ont intégré ce peloton de tête, avec là encore un tarif d'achat garanti ou assimilé depuis 2005. Enfin, soulignons que les tarifs d'achat garanti favorisent une diversité technologique, car les tarifs peuvent être facilement différenciés en fonction des technologies<sup>6</sup>.

Avec les QUOTAS, les surplus vont au consommateur et le producteur ne reçoit pas forcément assez de profits pour investir en R&D et réduire ses coûts. Dans le même temps, la pression du coût minimum encourage les producteurs à se tourner vers des technologies étrangères et existantes. Comme l'évolution des politiques par QUOTAS s'effectue souvent en dents de scie, on n'a pas un développement continu qui encouragerait en retour des innovations. Cela rend difficile l'établissement d'une industrie nationale parce que les investissements se réalisent dans une perspective à court terme, ce qui limite aussi la création d'emplois et des bénéfices économiques associés<sup>6</sup>.

---

Au Québec, les appels d'offres ont permis de créer un volume intéressant pour permettre l'établissement de manufacturiers extérieurs au pays, mais seulement pour certaines composantes de l'éolienne (la tour, la nacelle ou les pales). On ne fabrique pas les contenus à haute valeur ajoutée. Cela peut s'expliquer par un problème de positionnement tardif sur le marché éolien. L'éolien a commencé dans les années 2000 alors que cela fait près de vingt ans que la technologie est utilisée à large échelle au Danemark et en Allemagne. On a donc eu le temps d'améliorer et de développer les technologies. Ce sont d'ailleurs des technologies allemandes qui ont été utilisées dans le cadre du second et du troisième appel d'offres. À contrario, le seul manufacturier québécois avec une licence allemande, AAER, n'ayant que très d'expérience, n'a obtenu aucun contrat dans le cadre des différents appels d'offres : il a donc fini par faire faillite.

À plus long terme, le développement par « à coups » des appels d'offres au Québec créé un climat d'incertitude pour l'industrie qui réclamait, lors du colloque CANWEA 2010, une certaine visibilité et stabilité des quotas éoliens au Québec pour l'après 2015. Faute d'une stabilité à moyen et long terme du marché intérieur québécois, les industriels manifestaient leur intention d'aller exporter leur savoir-faire ailleurs et notamment en Ontario, où le marché éolien suscité par la politique tarifaire actuelle du « *green energy act* » vise l'implantation de 700 à 1000 MW / an d'éolien. Cette dynamique tournée vers les énergies renouvelables se traduit aussi en termes d'emplois « verts ». En 2 ans, l'Ontario a déjà créé 13 000 emplois et est aussi devenu le leader pancanadien en matière d'innovation dans les technologies vertes. D'ici fin 2012, elle prévoit près de 50 000 emplois. On est loin des 1600 emplois directs (ou 5000 emplois indirects induits) créés par la filière éolienne en Gaspésie.

### **Critère 3 : L'acceptabilité sociale**

Les appels d'offres compliquent l'acceptabilité sociale des projets. Au contraire, l'acceptabilité sociale des projets éoliens est beaucoup plus facile avec des tarifs d'achat garanti, et ceci pour plusieurs raisons. D'abord, les appels d'offres ont une influence directe sur la qualité et le contenu du processus décisionnel. Dans le contexte compétitif

d'un appel d'offres, il est difficile pour un promoteur de consulter et d'informer la population de manière exhaustive ou transparente avant que le projet ne soit accepté par Hydro-Québec. C'est pourquoi les consultations commencent souvent lorsque le projet est accepté, alors que les principales caractéristiques des projets sont déjà décidées, telles que l'envergure du projet ou la localisation des éoliennes. D'autre part, la contrainte de temps imparti fait en sorte de rajouter une pression supplémentaire pour le milieu local, lequel doit prendre des décisions ou faire des ententes négociées avec un promoteur dans un délai imparti qui ne lui convient pas forcément.

**En Allemagne, au début du développement éolien dans les années 90 (AO à l'époque), les projets s'implantaient le long de la côte de la mer du Nord, la zone la plus ventée. Depuis que les tarifs d'achat garanti ont été implantés, les projets se sont dispersés sur l'ensemble du territoire y compris à l'intérieur des terres. À l'échelle même de l'Europe, il est étonnant de voir que ce pays, possédant l'un des moins bons gisements éoliens, a longtemps été l'un des premiers pays en termes de capacité éolienne installée.**

Ainsi, dans un appel d'offres, les projets éoliens sont concentrés dans les zones les plus économiquement rentables. Au Québec, cela signifie un déploiement en région habitée souvent proche des zones valorisées par les populations locales. Au contraire, les tarifs d'achat garanti sont différenciables géographiquement (avec des tarifs avancés en énergie renouvelable), ce qui se traduit par une plus grande dispersion des projets sur le territoire. Si on se rend compte que la rentabilité du parc est plus importante que prévue, les tarifs décroissent, ce qui évite aux développeurs de faire des profits indus. Si au contraire le site s'avère moins bon que prévu, les tarifs restent au même niveau. En Allemagne, au début du développement éolien dans les années 90 (AO à l'époque), les projets s'implantaient le long de la côte de la mer du Nord, la zone la plus ventée. Depuis que les tarifs d'achat garanti ont été implantés, les projets se sont dispersés sur l'ensemble du territoire y compris à l'intérieur des terres. À l'échelle même de l'Europe, il est étonnant de voir

---

que ce pays, possédant l'un des moins bons gisements éoliens, a longtemps été l'un des premiers pays en termes de capacité éolienne installée<sup>6</sup>.

Au Québec, le premier appel d'offres était dédié à la région de la Gaspésie. À cause du moindre coût, les projets sont situés le long du pourtour gaspésien, dans les meilleurs gisements éoliens, proches des lignes électriques, en parfaite adéquation avec les corridors touristiques ou migratoires. Dans la MRC de Matane, la situation est préoccupante, car quatre parcs éoliens devraient coexister sur une superficie de 20 km<sup>2</sup>. Plusieurs craignent l'impact cumulatif de ces projets. Lorsqu'on a ouvert le territoire à l'ensemble du Québec dans le second appel d'offres, les projets se sont là encore installés dans les régions proches des lieux de consommation d'énergie pour réduire les coûts de raccordement. En Chaudière-Appalaches ou en Montérégie par exemple, cela coïncide avec des zones plus densément peuplées où de nombreux néo-ruraux se sont installés pour profiter de la campagne. Cela peut créer des conflits d'usage et représente une source d'opposition sociale dans plusieurs localités. On est bien loin du territoire du Grand Nord québécois où il n'y a personne, mais où les coûts de raccordement sont élevés.

Ensuite, les appels d'offres favorisent des parcs privés de grandes tailles avec peu de retombées locales. Avec des tarifs d'achat garanti, les projets sont de tailles diversifiées, favorisent une certaine justice sociale dans le choix des promoteurs et favorisent la distribution de retombées locales acceptables. Dans les appels d'offres, la nécessité du moindre coût encourage la réalisation de grands projets pour des raisons d'économies d'échelle; cet élément complique évidemment l'insertion paysagère des projets. Par exemple, la taille moyenne des projets pour les deux premiers appels d'offres au Québec était de 70 machines. Au contraire, pour les tarifs d'achat garanti, comme le prix est fixé d'avance et que l'accès au réseau est possible pour n'importe quel type d'entreprise ou de promoteur, il existe une certaine équité du mode de propriété. Les petites compagnies sont favorisées au même titre que les grandes entreprises, ce qui conduit à une variété de

tailles de projets et de compagnies. En France par exemple, la plupart des projets sont compris entre 6 et 30 MW; un parc de 50 MW est considéré comme un projet d'envergure. On observe aussi diverses tailles d'entreprises privées françaises ou étrangères sur le territoire.

**Vu que les QUOTAS reposent sur des enchères compétitives, ils limitent la participation aux plus grands joueurs et concentrent les projets dans les mains de quelques-uns. En effet, le prix d'entrée à un appel d'offres est souvent prohibitif. Au Québec, il faut compter au moins 500 000 \$ pour proposer un projet sans savoir s'il sera retenu.**

De plus, vu que les QUOTAS reposent sur des enchères compétitives, ils limitent la participation aux plus grands joueurs et concentrent les projets dans les mains de quelques-uns. En effet, le prix d'entrée à un appel d'offres est souvent prohibitif. Au Québec, il faut compter au moins 500 000 \$ pour proposer un projet sans savoir s'il sera retenu. De plus, soumettre un projet ne suffit en général pas. Pour avoir une chance de l'emporter, il faut proposer un portefeuille de projets pour être capable de mitiger le risque. Dans ce contexte, les petits projets (et les petits promoteurs) sont incapables de compétitionner avec de plus grands promoteurs. Au Royaume-Uni, 70 % des installations éoliennes sont détenues par seulement quatre distributeurs d'électricité. Au Québec, la plupart des 24 projets acceptés par Hydro-Québec dans le cadre des deux premiers appels d'offres sont détenus majoritairement par des consortiums ou multinationales extérieures au pays. Dans l'appel d'offres communautaire, une seule coopérative a été acceptée et un seul projet 100 % municipal a pu se former. La plupart des autres projets sont des partenariats public-privé majoritairement privé.

**Au Royaume-Uni, 70 % des installations éoliennes sont détenues par seulement quatre distributeurs d'électricité. Au Québec, la plupart des 24 projets acceptés par Hydro-Québec dans le cadre des deux premiers appels d'offres sont détenus majoritairement par des consortiums ou multinationales extérieures au pays.**

---

Enfin, avec des QUOTAS, la pression du coût minimum ne permet pas aux développeurs de distribuer beaucoup d'argent aux collectivités locales. C'est d'ailleurs une des raisons qui expliquait le mécontentement observé au Québec en 2006-2007. Certaines personnes jugeaient les retombées locales et régionales insatisfaisantes. C'était le cas aussi bien des redevances ou contributions volontaires versées aux municipalités que des loyers perçus par les agriculteurs. À cette époque, ces retombées ne représentaient chacune que quelques milliers de dollars par MW. Au-delà de cette question des redevances, beaucoup de personnes considéraient aussi que la plupart des profits étaient distribués aux actionnaires alors que la population locale ne présentait que des « impacts ». Ainsi, ces retombées économiques réelles (profits compris) ne représenteraient finalement que 1 % des coûts globaux du projet.

#### **Critère 5 : Coûts, les prix et la concurrence**

**Les QUOTAS auraient plutôt tendance à faire augmenter les tarifs, car les meilleurs sites sont exploités en premier et les sites les moins rentables en dernier. C'est ce que l'on a observé au Québec : le prix obtenu pour les appels d'offres est de plus en plus cher au fil des années (6.5 ¢\$/kWh en 2005, 8.7 ¢\$/kWh en 2009, et 11.3 ¢\$/kWh en 2010).**

Les coûts dépendent de la manière dont la politique tarifaire est structurée et du détail de ces systèmes tarifaires. En moyenne, les pays avec des tarifs d'achat garanti ont des prix plus bas que ceux avec les quotas, et ce, en dépit du fait qu'ils présentent parfois moins de ressources<sup>b</sup> pour diverses raisons. D'abord, comme les tarifs d'achat garanti renforcent le développement des industries nationales de fabrication, ils encouragent l'établissement de nouvelles entreprises. En soutenant l'industrie, ils favorisent la création d'emplois et la croissance économique. De nombreuses entreprises pénètrent le marché et créent une compétition sur les prix de vente de l'énergie éolienne. Ainsi, depuis 1991, les prix de vente par kWh ont baissé de 55 % en Allemagne.

Ensuite, la diffusion rapide des tarifs d'achat garanti se traduit par des économies de volume qui se répercutent sur une réduction du prix des turbines et des prix de vente de l'énergie éolienne d'année en année. Par exemple, le prix des turbines a diminué de 50 % entre 1994 et 2004 en Allemagne. Au contraire, les QUOTAS auraient plutôt tendance à faire augmenter les tarifs, car les meilleurs sites sont exploités en premier et les sites les moins rentables en dernier. C'est ce que l'on a observé au Québec : le prix obtenu pour les appels d'offres est de plus en plus cher au fil des années (6.5 ¢\$/kWh en 2005, 8.7 ¢\$/kWh en 2009, et 11.3 ¢\$/kWh en 2010)<sup>c</sup>. Enfin, les tarifs d'achat garanti ne sont pas forcément plus coûteux (par kWh généré) que les QUOTAS. Le gouvernement allemand estime le coût supplémentaire moyen à 12 €/an et par chaque ménage. Cela s'explique en partie par la facilité d'administration des tarifs d'achat garanti, qui ne demande que de fixer et d'ajuster régulièrement les tarifs.

#### **Critère 6 : Sécurité financière et risque de financement**

Les plus hauts risques et les plus bas profits associés aux QUOTAS rendent ces systèmes moins attractifs pour les investisseurs que les tarifs d'achat garanti. Avec les tarifs d'achat garanti, les prix de vente de l'énergie sont connus d'avance sur 15 ou 20 ans. Cela rassure les compagnies qui désirent investir et les incite à agir dans une perspective à long terme. Avec cette certitude, il est aussi plus facile d'obtenir du financement de la part des banques, car elles ont la garantie d'un retour d'investissement sur une période de temps donnée. L'évaluation du risque et le financement des coûts d'avant-projet est en quelque sorte facilitée car on connaît quasiment tous les paramètres du projet. Avec les QUOTAS, les promoteurs doivent évaluer les tarifs auxquels ils vont soumissionner leur projet. Cette évaluation est confrontée à de nombreuses incertitudes potentielles, tout en n'étant pas sûr que son projet soit au final accepté : c'est donc dans bien des cas de l'argent dépensé en pure perte<sup>6</sup>.

La plus grosse incertitude est certainement sur les prix moyens de l'électricité qui vont sortir de

---

l'appel d'offres. Souvent, les appels d'offres incitent les soumissionnaires à proposer le plus bas coût possible pour être retenus, ce qui fait qu'au moment de réaliser son projet on ne peut plus le faire, car il a été soumis trop bas. C'est ce qui est arrivé en France dans les années 2000 lors du programme Éole 2005 où seulement quelques MW ont été construits pour un appel à proposition de 250 MW. L'incertitude sur l'avenir de l'offre et la demande pendant la durée de vie du projet est aussi importante. En effet, la demande est créée par des objectifs politiques qui peuvent changer; estimer l'offre est aussi délicat, car c'est un processus complexe qui dépend de beaucoup de facteurs comme le prix des matières premières, le retard sur les projets, etc. Les coûts de préparation des soumissions d'appel d'offres sont élevés ce qui ajoute un élément de risque et d'incertitude que peu de promoteurs peuvent se permettre. Enfin, l'incertitude des subventions gouvernementales peut conduire à des risques plus élevés pour les investisseurs, nécessitant un plus haut taux de retour. Au Canada, c'est un peu ce que l'on a

## CONCLUSION

**Les tarifs d'achat garanti s'avèrent être les meilleurs outils tarifaires pour développer les énergies renouvelables, notamment pour les petits projets communautaires en région habitée. C'est le souhait de la plupart des acteurs issus des milieux communautaire et coopératif, mais c'est aussi le souhait de plusieurs acteurs de l'industrie.**

La plus grande difficulté de l'implantation d'un tarif d'achat garanti réside dans le choix des tarifs. Trop haut, il peut provoquer un emballement de l'offre et induire un déficit public important. Trop bas, cela devient des incitatifs insuffisants pour établir durablement les filières considérées. Il y a donc un équilibre à trouver pour un prix « juste ». Évidemment, cet équilibre dépend des coûts de production réels des filières énergétiques et du contexte énergétique national : il ne sera pas le même pour l'éolien que pour le photovoltaïque, ou entre l'Ontario et le Québec. En effet, l'Ontario vit une pénurie énergétique majeure avec des

observé en 2010-2011 avec le non-renouvellement du programme Écoénergie accordant 1 ¢/kWh aux promoteurs éoliens.

### Critère 8 : Flexibilité

Avec les tarifs d'achat garanti, il est possible d'ajuster les tarifs suivant une base régulière pour refléter les changements technologiques et les conditions de marché. Par contre, une fois que les QUOTAS et les calendriers sont établis, il devient difficile de les ajuster. Même si les conditions du marché changent ou que les technologies évoluent, connaissant des percées importantes en efficacité et/ou de coût, il est difficile que le calendrier soit modifié ou que les objectifs deviennent plus ambitieux sans des délais supplémentaires. Avec des tarifs d'achat garanti, les objectifs de réalisation peuvent être dépassés. Dans les QUOTAS, même si l'on connaît d'avance la quantité que l'on va implanter, il n'est pas possible de dépasser les objectifs s'ils ne sont pas assez ambitieux<sup>6</sup>.

coûts élevés de l'électricité. Au contraire, le Québec présente des prix de l'électricité beaucoup plus faibles et devrait vivre d'ici 2025 des surplus électriques majeurs. Ses besoins additionnels en électricité sont donc moins importants qu'en Ontario, cela devrait donc se répercuter sur des tarifs moins élevés.

Malgré cette difficulté, les tarifs d'achat garanti s'avèrent être les meilleurs outils tarifaires pour développer les énergies renouvelables, notamment pour les petits projets communautaires en région habitée. C'est le souhait de la plupart des acteurs issus des milieux communautaire et coopératif, mais c'est aussi le souhait de plusieurs acteurs de l'industrie. Dans un document d'orientation de 2008, l'Association canadienne de l'énergie éolienne (CANWEA), définit clairement les tarifs de rachat comme « le meilleur système tarifaire à privilégier pour les énergies renouvelables, dont l'Amérique du Nord pourrait s'inspirer, car ils sont tirés des meilleures pratiques de par le monde ». L'Ontario a ouvert la voie et a joué le rôle de pionnier en instaurant des tarifs d'achat intéressants pour les différentes

---

énergies renouvelables depuis mai 2009. Depuis, treize États américains et trois provinces canadiennes ont suivi le pas ou sont en train de le faire. Le Royaume-Uni, l'un des plus fervents défenseurs des quotas en Europe, a lui aussi décidé en 2010 de passer à une tarification fixe pour des projets inférieurs à 5 MW. La Chine, elle aussi, est devenue en 2010 le premier marché éolien mondial, en particulier grâce à des tarifs d'achat garantis.

Bref, les exemples ne manquent pas et montrent l'engouement que suscite le modèle des tarifs d'achat partout dans le monde. Alors, pourquoi rester dans une logique du tout-appel d'offres au Québec? À la lumière de ce que l'on vient de dire, l'avenir énergétique québécois semble plutôt se tourner vers une solution tarifaire « mixte », à savoir des projets d'énergies renouvelables communautaires et de petites tailles en région habitée et des grands projets possiblement par appel d'offres dans le Grand Nord du Québec. Si le Québec veut rester à l'avant-garde dans le domaine des énergies renouvelables, il devrait suivre le vent qui souffle en Amérique du Nord, dans beaucoup de pays européens et partout ailleurs dans le monde surtout dans un contexte où l'hydroélectricité devient du même ordre de rentabilité que l'éolien. Si cela ne se fait pas, ce ne sera pas par manque de potentiel énergétique ou absence de vision des acteurs locaux, ce sera plutôt par manque de vision politique à long terme.

**Si le Québec veut rester à l'avant-garde dans le domaine des énergies renouvelables, il devrait suivre le vent qui souffle en Amérique du Nord, dans beaucoup de pays européens et partout ailleurs dans le monde surtout dans un contexte où l'hydroélectricité devient du même ordre de rentabilité que l'éolien.**

Un changement culturel important est requis. Depuis les fondements d'Hydro-Québec, la vision énergétique du développement énergétique est orientée uniquement vers le consommateur car on souhaite développer l'énergie au meilleur coût pour l'ensemble de la société. Cet objectif est louable, mais il y aurait certainement lieu de repositionner le débat à l'ère du XXI<sup>e</sup> siècle, de la

libéralisation de l'énergie d'un côté et de la volonté de réaliser un « développement durable » des énergies et des territoires de l'autre. Depuis les années 2000, les Québécois reçoivent des dividendes pour les revenus excédentaires d'Hydro-Québec. Dans le même temps, on fait construire de gros parcs éoliens par des multinationales privées et on ne permet que très peu aux collectivités de tirer des bénéfices de ce développement. N'y aurait-il pas lieu d'équilibrer un peu cette logique davantage vers le « producteur et les collectivités locales »? Est-il logique, que des collectivités locales qui se dévitalisent soient dépossédées de leurs ressources et ne puissent que difficilement participer au développement du vent?

En retrouvant un certain équilibre, on pourrait se servir davantage de l'éolien comme levier de développement, pour et par les collectivités locales qui habitent le territoire. Évidemment, le troisième appel d'offres communautaire a ouvert la voie à une nouvelle manière de faire du développement en limitant la taille des parcs à 25 MW en région habitée et en rendant obligatoire un contrôle local minimum de 30 %. Cependant, de nombreuses questions subsistent et un modèle tarifaire par tarif d'achat garanti serait préférable pour de nombreuses raisons, ne serait-ce que pour offrir la possibilité d'avoir des partenariats avec les entrepreneurs privés (lorsque le capital local investi est inférieur à 50 %, on ne contrôle pas véritablement ce qui se passe sur le terrain), de limiter la compétition entre les collectivités locales dans des appels d'offres communautaires et d'éviter des gaspillages de temps et d'argent pour beaucoup de projets qui ne se feront pas!■

**On fait construire de gros parcs éoliens par des multinationales privées et on ne permet que très peu aux collectivités de tirer des bénéfices de ce développement. N'y aurait-il pas lieu d'équilibrer un peu cette logique davantage vers le « producteur et les collectivités locales »? Est-il logique, que des collectivités locales qui se dévitalisent soient dépossédées de leurs ressources et ne puissent que difficilement participer au développement du vent?**

---

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Ministère des Ressources naturelles de la Faune (MRNF) (2006) L'énergie pour construire le Québec de demain, la stratégie énergétique du Québec : 2006-2015. Québec, MRNF.

<sup>2</sup>Francoeur, L.-G. (2011) Le Devoir - Énergies vertes : Hydro doit offrir des prix garantis-Le rapport de l'équipe spéciale propose une nouvelle stratégie de développement. Montréal,

<sup>3</sup>Brassard, M.-J., et al. (2012) Le Devoir - Le développement des énergies renouvelables a un coût : pourquoi ne pas le déterminer et le garantir ? Montréal, Le Devoir.

<sup>4</sup>Gipe, P. (2005) Renewable Energy Policy Mechanisms. Tehachapi.

<sup>5</sup>Hvelplund, F. (2001) Political Prices or Political Quantities? - A Comparison of Renewable Energy Support Systems. *New energy*, 2001 (5): 18-23.

<sup>6</sup>Sawin, J. L. (2004). National Policy Instruments – Policy Lessons for the Advancement & Diffusion of Renewable Energy Technologies Around the World. Dans Secrétariat of the International Conference for Renewable Energies (Éd.), *International Conference for Renewable Energy*, p. 56. Bonn, janvier 2004.

<sup>7</sup>Fouquet, D. et al. (2005) Reflections on a Possible Unified EU Financial Support Scheme for Renewable Energy Systems : a Comparison of Minimum-price and Quota Systems and an Analysis of Market Conditions. Brussels et Washington DC, European Renewable Energies Federation and Worldwatch Institute. Saucier, C. et al. (2009) Rapport final de l'Unité de recherche sur le développement territorial durable et la filière éolienne. Des installations éoliennes socialement acceptables : élaboration d'un modèle d'évaluation de projets éoliens dans une perspective de développement territorial durable. Rimouski, Université du Québec à Rimouski.

<sup>8</sup>Lewis, J. I. et Wiser, R. H. (2007) Fostering a Renewable Energy Technology Industry: An International Comparison of Wind Industry Policy Support Mechanisms. *Energy Policy*, 35 (3): 1844-1857.

### Notes

<sup>a</sup>Ainsi, le positionnement industriel est fortement influencé par le moment d'entrée sur le marché et l'existence d'un marché intérieur suffisant et stable.

<sup>b</sup>La comparaison de l'Allemagne et du Royaume-Uni est frappante. En 2004, les prix étaient entre 6.6 et 8.8¢\$/kWh en Allemagne avec le potentiel éolien le moins élevé d'Europe. Ils sont de 9.6 et 8.8¢\$/kWh en moyenne au Royaume-Uni, alors que son potentiel éolien est le plus élevé d'Europe.

<sup>c</sup>Prix donnés avant transport et équilibrage.

---

# L'adaptation et l'intégration des étudiants chinois au Québec

Lu Dong<sup>a</sup> et Stéphane Aubin, D. Sc. (gestion), professeur  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## INTRODUCTION

**L'Université du Québec à Chicoutimi accueille de plus en plus d'étudiants chinois. La qualité de vie, le coût de la vie et des études modérés et le niveau d'enseignement reconnu constituent les principaux éléments d'attraction de cette clientèle relativement nouvelle pour cette université en région.**

Comme de nombreuses universités québécoises, l'Université du Québec à Chicoutimi accueille de plus en plus d'étudiants chinois. La qualité de vie, le coût de la vie et des études modérés et le niveau d'enseignement reconnu constituent les principaux éléments d'attraction de cette clientèle relativement nouvelle pour cette université en région. La maîtrise du français constitue un obstacle important à l'adaptation des étudiants

chinois aux études dans les universités du Québec, mais ce n'est pas le seul.

Cet article se divise en quatre grandes parties. Dans la première, le phénomène d'expatriation des étudiants chinois est analysé : ampleur, profils sociodémographiques, destinations et raisons du choix. Ensuite, dans la seconde partie, le phénomène et les défis de l'adaptation des étudiants chinois dans leur nouveau milieu sont présentés tant d'un point de vue théorique qu'empirique (revue de la littérature, interviews et observation). Troisièmement, les résultats d'une enquête que nous avons réalisée auprès des étudiants chinois qui fréquentent l'UQAC permettent de valider certains aspects de la problématique et d'en connaître d'autres. Finalement, la quatrième partie vise à tirer des conclusions quant aux principales difficultés vécues, mais aussi à proposer certaines pistes de solutions.

## 1. L'EXPATRIATION DES ÉTUDIANTS CHINOIS

**La Chine, laquelle compte environ 320 millions d'étudiants, est devenue la principale source d'étudiants étrangers dans le monde. Les politiques gouvernementales chinoises visant à former des professionnels aptes à travailler à l'international et le grand bassin d'étudiants (320 millions de personnes) expliquent en grande partie ce mouvement vers les études dans d'autres pays.**

Avec le développement de l'économie de la Chine, de plus en plus d'étudiants chinois vont à l'étranger afin d'acquérir une meilleure formation. La Chine, laquelle compte environ 320 millions d'étudiants, est devenue la principale source d'étudiants étrangers dans le monde. Les politiques gouvernementales chinoises visant à former des

professionnels aptes à travailler à l'international et le grand bassin d'étudiants expliquent en grande partie ce mouvement vers les études dans d'autres pays.

L'*Education International Cooperation Group* estime qu'au-delà de 200 000 Chinois étudieront à l'étranger cette année. Il note des faits variés. D'abord, l'aspect financier des études à l'étranger représente un facteur non négligeable. Les pays dans lesquels les études et le coût de la vie sont relativement faibles (Corée, Singapour et France, entre autres) sont souvent choisis par les étudiants chinois. Ensuite, la formation à l'étranger est devenue plus populaire depuis quelques années; elle n'est plus le privilège des gens riches. Une grande partie (40-50 %) des étudiants qui désirent poursuivre une formation outre-mer viennent du salariat. Plusieurs pays dont le Canada offrent des

---

conditions financières favorables aux étudiants étrangers pour les attirer (bourses et autres soutiens).

De plus, selon l'agence chinoise d'étude outre-mer, à 19 000 étudiants chinois, le Canada est la sixième destination pour les études supérieures en Chine, à peine inférieure aux États-Unis, à l'Angleterre, à l'Australie, au Japon et à la France. Enfin, en 2011, huit pays dominent le marché des

études outre-mer pour les étudiants chinois : les États-Unis, l'Angleterre, l'Australie, le Canada, le Japon, la Corée du Sud, Singapour et la Nouvelle-Zélande. Les étudiants chinois choisissent ces destinations pour des raisons liées au faible coût des études, à l'accessibilité des services de santé, à la renommée des universités, aux possibilités d'apprendre une autre langue (surtout l'anglais), à la qualité de vie et aux perspectives professionnelles.

## 2. L'ADAPTATION DES ÉTUDIANTS CHINOIS DANS LEUR NOUVEAU MILIEU

**L'acculturation, processus par lequel un individu assimile une culture différente qui lui est étrangère, procède par deux mécanismes particuliers : a) maintenir l'identité avec la culture d'origine et b) développer des liens avec les groupes culturels locaux.**

Le phénomène de l'adaptation interculturelle est bien documenté dans la littérature scientifique. Les facteurs internes et externes qui influencent les ressources et les difficultés à bien s'intégrer à la nouvelle vie aux plans académique, social, culturel et psychologique permettent de mieux situer la problématique<sup>1</sup>.

Certains chercheurs<sup>2</sup> observent que l'acculturation, processus par lequel un individu assimile une culture différente qui lui est étrangère, procède par deux mécanismes particuliers : a) maintenir l'identité avec la culture d'origine et b) développer des liens avec les groupes culturels locaux. La combinaison de ces mécanismes conduit à quatre résultats possibles.

D'abord, l'intégration survient si les deux mécanismes ont une importance comparable. Ensuite, la séparation est le résultat d'une plus forte influence de la culture d'origine que de celle d'accueil. Aussi, l'assimilation, au contraire, s'observe lorsque l'identification à la culture d'accueil prend le pas sur celle d'origine. Enfin, la marginalisation représente l'absence d'identification à l'une ou l'autre des cultures.

L'adaptation interculturelle suit la progression en passant par l'intégration, l'assimilation, la séparation et la marginalisation<sup>2</sup>.

### 2.1 Les facteurs externes d'adaptation

#### Style de vie

L'alimentation, le rythme de vie (petite/grande ville) et le climat, par exemple, influencent le style de vie. Selon une étude, des changements à ces niveaux affectent la santé physique et psychologique<sup>3</sup>. Il y a une corrélation moyenne entre les changements de style de vie et le déséquilibre psychologique de 0.35.

#### Support social

Conjoint, famille, amis et connaissances constituent les principales sources de support social. Une étude a comparé le support social qu'offrent les compatriotes et celui des natifs. Les compatriotes fournissent aux visiteurs de la protection, augmentent leur sentiment de sécurité, leur estime personnelle et leur sentiment d'appartenance et diminuent la pression, l'anxiété, l'isolement et le désespoir.

Cependant, ces supports sociaux peuvent empêcher l'intégration à la culture locale. Conséquemment, les supports sociaux qui viennent des compatriotes ont deux influences : une positive et une négative sur l'adaptation interculturelle. La satisfaction de la relation avec les natifs, quant à elle, est en liaison avec la satisfaction générale, celle reliée aux études et à d'autres aspects de la vie<sup>4</sup>.

#### Le temps

Le passage du temps est un facteur important de l'adaptation interculturelle. Le processus d'adaptation interculturelle se présente comme une courbe en forme de U. La satisfaction est très

---

élevée au début (exaltation face à la nouveauté), fléchit par la suite (expérience de difficultés et anxiété) pour remonter après 18 mois (acceptation du nouvel environnement). Ces phases sont ainsi nommées la lune de miel, la crise, la récupération et l'adaptation<sup>5</sup>.

### La distance culturelle

**La distance culturelle est une variable expliquant la pression et l'adaptation expérimentées par les visiteurs. La distance entre la culture d'origine et la culture du pays d'accueil influence le niveau de stress ressenti par l'immigrant.**

La distance culturelle est une variable expliquant la pression et l'adaptation expérimentées par les visiteurs. La distance entre la culture d'origine et la culture du pays d'accueil influence le niveau de stress ressenti par l'immigrant. Les caractéristiques particulières des cultures permettent de les situer sur un continuum dans lequel la distance entre les diverses cultures est différente, soit courte, soit longue. Par exemple, les cultures de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande sont similaires, la distance culturelle est courte. Par contre, la distance culturelle entre l'Australie et le Japon est longue. L'hypothèse de distance culturelle prévoit que l'adaptation sera d'autant plus facile lorsque la distance culturelle est courte. La difficulté d'adaptation culturelle est directement proportionnelle à la distance culturelle<sup>6</sup>.

### 2.2 Les facteurs internes d'adaptation interculturelle

#### Les attentes et le style adaptatif (*coping style*)

Pour certains, les changements sont un défi alors que pour d'autres, ils peuvent être une menace. Les différentes façons d'évaluer et de connaître les changements peuvent influencer l'adaptation des visiteurs.

**Une attente conforme à la réalité peut aider à évaluer la pression de façon pertinente, à établir la confiance et à diminuer l'anxiété. Les chercheurs s'intéressent aux écarts entre les attentes et l'expérience vécue.**

Les attentes réfèrent à une image que se font les visiteurs sur le contact culturel à venir avant d'arriver. L'attente qui concorde avec la réalité promeut l'adaptation. L'accord entre l'attente et l'expérience vécue indique que les visiteurs sont bien préparés à affronter et traiter les tensions qui accompagnent les changements. Une attente conforme à la réalité peut aider à évaluer la pression de façon pertinente, à établir la confiance et à diminuer l'anxiété. Les chercheurs s'intéressent aux écarts entre les attentes et l'expérience vécue. Ces écarts peuvent consister en une sous-estimation (attente plus favorable que la réalité) ou en une surestimation (réalité plus favorable). Sans surprise, plusieurs recherches estiment que le degré de satisfaction est plus faible dans les cas de sous-estimation. La réponse des visiteurs à la pression est aussi un objet d'étude. Des chercheurs ont trouvé que, parmi les personnes qui séjournent à l'étranger, l'utilisation de l'humour favorise l'adaptation psychologique. Les résultats d'une recherche ayant porté sur les liens entre les stratégies d'adaptation utilisées, la satisfaction et la pression psychologique des étudiants chinois au Canada, révèlent qu'il existe un fort lien entre les stratégies utilisées et la satisfaction psychologique. Les étudiants qui ont adopté une stratégie positive atteignent un degré de satisfaction relativement élevée<sup>7</sup>.

### La personnalité

Un des traits de personnalité souvent mentionné dans la littérature, le lieu de contrôle réfère à l'attitude adoptée face aux difficultés. Si une personne croit qu'elle peut résoudre les problèmes et promouvoir elle-même son développement, on considère qu'elle a un lieu de contrôle interne (ce sont des facteurs internes qui définissent sa situation et son destin). À l'opposé, si elle croit que sa situation résulte davantage de facteurs externes (chance, conditions de l'environnement, par exemple), elle présente un lieu de contrôle externe. La recherche dans ce domaine a pour but de connaître la fonction du lieu de contrôle sur le degré d'adaptation psychologique. Par exemple, selon une étude<sup>8</sup>, un lieu de contrôle externe est davantage relié aux problèmes de santé psychologique des immigrants chinois aux États-Unis que les facteurs démographiques ou socioculturels.

---

Selon l'hypothèse d'accord culturel (*culture fitting*), il existe une interaction entre les individus et l'environnement. Ce ne serait pas la personnalité qui peut prévoir l'adaptation interculturelle, mais le degré d'accord entre la personnalité et un nouvel environnement. Il n'y a pas de liens entre l'extraversion et la satisfaction psychologique. Cependant, les étrangers dont le degré d'extraversion s'approche de celui des natifs atteignent un niveau élevé d'adaptation psychologique<sup>9</sup>.

### **Les connaissances**

Les connaissances peuvent favoriser le processus d'adaptation psychologique à un nouvel environnement social. Une des sources de connaissances est celle des expériences. Les étudiants qui ont déjà vécu dans un autre pays s'adaptent mieux à une nouvelle vie. La maîtrise de la langue affecte également l'adaptation psychologique. Certaines recherches confirment que la capacité de parler la langue du pays d'accueil est liée à la satisfaction et à l'adaptation psychologique alors que d'autres arrivent à des conclusions différentes. Sur ce point, une étude<sup>10</sup> trouve que les étrangers qui étudient au Japon sont moins satisfaits quand ils parlent bien le japonais, car leurs attentes sont plus élevées.

### **Les facteurs sociodémographiques**

L'adaptation interculturelle peut aussi être affectée par des facteurs sociodémographiques tels que le sexe, l'âge, le revenu et le niveau d'éducation entre autres. En ce qui concerne le sexe, on observe des difficultés d'adaptation différentes chez les hommes et les femmes. Selon une recherche sur la manifestation comportementale de l'inadaptation des immigrants adolescents en Norvège<sup>11</sup>, les filles souffrent davantage de dépression alors que les garçons manifestent plus de comportements antisociaux.

Il n'y a pas de consensus sur les liens entre l'âge et l'adaptation. Des chercheurs affirment que les jeunes s'adaptent mieux à un nouvel environnement que leurs aînés. D'autres affirment que les deux groupes vivent des moments difficiles lors du processus d'adaptation interculturelle.

Les immigrants adolescents vivent une pression pour s'identifier et se développer, alors que la pression des immigrants âgés est plus reliée aux difficultés d'apprendre une autre culture<sup>12</sup>. Les chercheurs tiennent aussi compte de l'influence de l'éducation, de la profession et du revenu sur le processus d'adaptation interculturelle. Le niveau d'éducation serait lié au degré d'adaptation, car il est en liaison avec les autres ressources comme les connaissances concernant la culture et le statut social. Par conséquent, les personnes ayant une meilleure éducation s'adapteraient mieux au nouvel environnement et s'intègrent plus rapidement à la culture du pays d'accueil.

## **2.3 Les difficultés d'adaptation interculturelle des étudiants chinois au Québec**

**Les méthodes éducatives occidentales mettent l'accent sur l'apprentissage : l'objectif des professeurs est de cultiver l'indépendance et la créativité des étudiants.**

Les premiers problèmes que rencontrent les personnes qui étudient à l'étranger sont liés aux changements des habitudes de vie : la nourriture, l'environnement, le transport, le climat, les soins médicaux et la situation financière individuelle. Ces changements déterminent au départ le niveau d'adaptation requis. En ce qui concerne plus spécifiquement les difficultés d'adaptation aux études, elles sont de trois ordres : la communication, la pédagogie et la méthode de travail.

La maîtrise insuffisante de la langue affecte grandement la communication avec les professeurs et les autres étudiants, ce qui empêche les étudiants chinois d'obtenir l'aide et le support nécessaires pour bien réussir leurs études.

Les méthodes éducatives occidentales mettent l'accent sur l'apprentissage : l'objectif des professeurs est de cultiver l'indépendance et la créativité des étudiants. L'éducation de type oriental souligne l'importance de l'enseignement, ce qui amène les professeurs à valoriser davantage la transmission des connais-

---

sances. Ainsi, les professeurs occidentaux cherchent à explorer le potentiel des étudiants et encouragent les communications durant les cours. Par contre, les professeurs orientaux mettent l'accent sur la diffusion des connaissances et soulignent l'importance de l'obéissance et exigent le respect de la part des étudiants.

**Les professeurs orientaux mettent l'accent sur la diffusion des connaissances et soulignent l'importance de l'obéissance et exigent le respect de la part des étudiants.**

Les professeurs occidentaux apprécient les questions et commentaires des étudiants dans les cours. La participation et la communication des étudiants représentent souvent un pourcentage important dans l'évaluation finale. Le mode d'évaluation oriental est relativement traditionnel : le critère d'évaluation est principalement le résultat d'examen. Les étudiants qui viennent de différents systèmes éducatifs trouvent souvent qu'il est difficile de s'adapter à d'autres règles de fonctionnement. Habités à d'autres méthodes pédagogiques, les étudiants étrangers utilisent parfois des stratégies d'étude et de rédaction peu adaptées qui les conduisent à fournir un travail considérable pour des résultats décevants.

**Les étudiants qui viennent de différents systèmes éducatifs trouvent souvent qu'il est difficile de s'adapter à d'autres règles de fonctionnement. Habités à d'autres méthodes pédagogiques, les étudiants étrangers utilisent parfois des stratégies d'étude et de rédaction peu adaptées qui les conduisent à fournir un travail considérable pour des résultats décevants.**

### **L'adaptation socioculturelle**

Les deux principaux problèmes qui surviennent dans l'adaptation socioculturelle sont l'isolement et la négligence. Dans les deux cas, la perplexité, l'anxiété et les craintes nuisent à l'établissement de contacts avec l'extérieur et peuvent entraîner

des problèmes psychologiques divers. Dans le cas de la négligence, les étudiants se complaisent dans leurs habitudes et leur mode de pensée, ce qui provoque souvent des conflits culturels. Ces attitudes nuisent à l'adaptation interculturelle.

### **L'adaptation psychologique**

**Lorsque les étudiants étrangers arrivent dans un environnement où ils ne connaissent personne, ils éprouvent rapidement un sentiment d'isolement. C'est le premier symptôme du choc culturel.**

Lorsque les étudiants étrangers arrivent dans un environnement où ils ne connaissent personne, ils éprouvent rapidement un sentiment d'isolement. C'est le premier symptôme du choc culturel. De plus, parce que le rythme de vie, la façon de faire et le système social sont différents de leur culture d'origine, ils éprouvent nostalgie, solitude, dépression, anxiété, manque de confiance et de sentiment d'appartenance. Les problèmes psychologiques ont non seulement une influence sur la santé psychologique, mais aussi sur la personnalité. Des troubles de la personnalité peuvent apparaître chez les individus qui ne parviennent pas à réduire les tensions occasionnées par l'adaptation.

### **Les difficultés générales des étudiants chinois à l'UQAC**

Au moment de notre enquête (été 2011), il y avait 78 étudiants chinois à l'UQAC. Ils se répartissaient comme suit : 41 en sciences économiques et administratives, 16 en informatique, 19 en génie, 1 en développement régional et 1 en langues modernes. Selon le personnel du Service aux étudiants, les étudiants chinois ont des caractéristiques uniques. Ils sont plus réservés et conservateurs que les autres étrangers.

Ces caractéristiques se traduisent notamment par leur absence aux diverses activités organisées par l'université. Aussi, ils communiquent peu avec les autres, même quand ils rencontrent des difficultés, que ce soit dans la vie ou pour les études; leur respect de l'autorité peut rendre

certaines communications difficiles. Les étudiants chinois de l'UQAC ont également tendance à se regrouper pour former une petite « société » constituée seulement de Chinois. Dans ce cas, les individus préfèrent communiquer et rester avec les autres membres du groupe. Quand ils rencontrent des difficultés, ils cherchent des solutions auprès de leurs compatriotes. Les étudiants chinois qui choisissent ce mode de vie en semblent satisfaits. À la longue, une sous-culture se forme; les étudiants chinois pourraient vivre dans un environnement francophone sans s'intégrer.

Peu d'étudiants chinois utilisent le courriel étudiant de l'UQAC et il est difficile de les contacter sans passer par des « entremetteurs » informels. On note aussi qu'il y a peu de communication entre les étudiants chinois et les autres : les Chinois tendent à dissimuler les difficultés qu'ils rencontrent plutôt que de demander de l'aide. Certains ne posent pas de questions quand ils ne comprennent pas les professeurs. Le problème le plus important pour plusieurs étudiants chinois est la langue. Cette carence empêche, dans une grande mesure, l'adaptation des étudiants chinois à leur milieu socioculturel et universitaire. La culture orientale apparaît plus conservatrice que l'occidentale, ce qui expliquerait pourquoi les étudiants chinois sont plus timides et n'assistent pas aux activités

publiques. Le système éducatif québécois est aussi un défi pour les étudiants chinois. En Chine, les étudiants s'habituent à prendre plusieurs cours chaque jour et à suivre strictement les instructions des professeurs. Quand ils arrivent à l'UQAC, ils trouvent bizarre de disposer d'autant de temps libre; ils n'ont aucune idée comment l'utiliser. Enfin, les professeurs mettent l'accent sur l'enthousiasme et la créativité des étudiants et encouragent les étudiants à découvrir et résoudre les problèmes de leurs propres façons. Les étudiants chinois qui sont habitués à attendre les directives ne savent souvent pas comment réagir.

**En Chine, les étudiants s'habituent à prendre plusieurs cours chaque jour et à suivre strictement les instructions des professeurs. Quand ils arrivent à l'UQAC, ils trouvent bizarre de disposer d'autant de temps libre; ils n'ont aucune idée comment l'utiliser.**

#### **Les services offerts aux étudiants étrangers à l'UQAC**

Les services aux étudiants à l'UQAC visent à aider les étudiants à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent et à satisfaire leurs divers besoins. Le tableau 1 présente les activités et services offerts aux nouveaux arrivants.

**Tableau 1 – Activités et services pour favoriser l'adaptation des étudiants étrangers**

Adaptation à la vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil et installation des étudiants</li> <li>• Services de santé</li> <li>• Bourse et aide financière</li> <li>• Aide à emploi</li> </ul>
Adaptation aux études	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide française</li> <li>• Correction d'orthographe</li> <li>• Ateliers divers</li> </ul>
Adaptation socioculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités organisées par la Vie étudiante</li> </ul>
Adaptation psychologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation psychologique</li> </ul>

### 3. ENQUÊTE SUR LE DEGRÉ D'ADAPTATION ET LES BESOINS DES ÉTUDIANTS CHINOIS À L'UQAC

#### Les objectifs de l'enquête

Pour mieux connaître les perceptions des principaux concernés, un sondage a été réalisé auprès des étudiants chinois de l'UQAC. Les questions visent à connaître leur avis sur les éléments qui peuvent nuire à leur adaptation à l'UQAC, les difficultés particulières qu'ils ont rencontrées depuis leur arrivée, leurs besoins spécifiques et sur les moyens pouvant contribuer à leur adaptation.

#### La population visée et l'échantillon

Selon les données du registraire, il y a 78 étudiants chinois inscrits à l'UQAC. Pour notre enquête, nous avons exclu les doctorants qui sont, dans la majorité des cas, au Québec depuis longtemps (démarches d'obtention de la citoyenneté

avancées, emploi régulier, conjoint) et qui présentent des situations différentes de celles d'étudiants qui ne sont au Québec que pour quelques années. Parmi les autres (68 personnes), nous avons distribué 50 questionnaires et n'avons pu contacter les autres pour diverses raisons. La grande majorité des personnes rejointes nous ont retourné le questionnaire rempli. Les 42 répondants représentent 53 % de la population totale (42/78) ou 84 % des personnes contactées (42/50). Les questionnaires ont été distribués par courriel ou en mains propres à 50 étudiants de l'UQAC qui sont d'origine chinoise. Le tableau 2 présente le nombre d'étudiants et de répondants par programme d'études. L'échantillon compte 19 hommes et 23 femmes. L'âge des participants varie de 19 à 27 ans.

**Tableau 2 – Nombre d'étudiants chinois de l'UQAC et de répondants au questionnaire par programme d'études**

Programme d'études	Nombre d'étudiants d'origine chinoise	Nombre de répondants
Maîtrise en Ingénierie	5	3
Maîtrise en informatique (profil professionnel)	5	3
Maîtrise en gestion des organisations	13	10
Doctorat en ingénierie	9	0
Certificat en animation 3D et en design numérique	1	0
Doctorat en développement régional)	1	0
Baccalauréat animation 3D et design numérique	8	4
Baccalauréat en informatique de gestion	2	2
Baccalauréat en administration	25	16
Baccalauréat en sciences comptables	3	1
Baccalauréat en langue moderne	1	1
Baccalauréat en génie électrique	5	2
Total	78	42

---

La collecte de données auprès des étudiants chinois de l'UQAC a été faite à l'été 2011 par le biais de questionnaires. Ces derniers se divisent en six parties : 1) informations de base (sexe, âge, domaine d'étude, raisons du choix de l'UQAC, etc.), 2) adaptation à la vie, 3) adaptation aux études, 4) adaptation à la vie sociale et culturelle, 5) adaptation psychologique et 6)

connaissances des étudiants chinois des services aux étudiants et propositions d'amélioration.

Les 75 items du questionnaire ont été traduits en chinois par l'auteure. Des rencontres individuelles ont été faites pour compléter les informations recueillies à l'aide des questionnaires

#### 4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Dans l'échantillon, 74 % des étudiants sont au Québec depuis plus de deux ans. Les principales raisons qui les ont amenés à venir faire leurs études ici sont : l'acquisition de connaissances, l'obtention d'un diplôme et le coût de la vie et des études abordable.

Cela augmente inévitablement la difficulté de l'adaptation dans un nouvel environnement.

**En ce qui concerne le soutien financier dont ils disposent, 93 % des étudiants chinois dépendent de leurs parents. Seulement 7 % d'entre eux bénéficient de bourses d'études ou peuvent compter sur un revenu de travail et des épargnes.**

**Au troisième rang, l'alimentation est source de divers problèmes. Les différences entre la Chine et le Québec entraînent parfois un manque d'appétit et un sentiment de nostalgie. Quelques étudiants préfèrent faire la cuisine eux-mêmes, ce qui peut entraîner des conflits entre étudiants chinois et québécois quand ils habitent ensemble.**

En ce qui concerne le soutien financier dont ils disposent, 93 % des étudiants chinois dépendent de leurs parents. Seulement 7 % d'entre eux bénéficient de bourses d'études ou peuvent compter sur un revenu de travail et des épargnes.

Au troisième rang, l'alimentation est source de divers problèmes. Les différences entre la Chine et le Québec entraînent parfois un manque d'appétit et un sentiment de nostalgie. Quelques étudiants préfèrent faire la cuisine eux-mêmes, ce qui peut entraîner des conflits entre étudiants chinois et québécois quand ils habitent ensemble.

Les facteurs externes d'adaptation permettent plus facilement d'identifier des pistes d'amélioration des services rendus aux étudiants chinois c'est pourquoi nous nous y attarderons davantage.

Un répondant sur quatre identifie l'adaptation au mode de vie comme difficile. Les plus grands problèmes touchent deux aspects : l'autonomie (éloignement du cadre familial, solitude) et le stress d'avoir à vivre dans un environnement nouveau.

##### L'adaptation à la vie

Les changements relatifs aux conditions de vie concernent quatre aspects particuliers : le climat, l'alimentation, la langue et le mode de vie.

En ce qui concerne le climat, la moitié des répondants affirment avoir eu des difficultés à s'y adapter. Ils trouvent l'hiver long, rigoureux et inconfortable. Presqu'autant de personnes considèrent la langue comme un obstacle important à leur intégration. En Chine, l'usage du français est peu répandu, plusieurs étudiants chinois doivent l'apprendre après être arrivés.

Les étudiants chinois ont recours à deux formes de support social : le support des natifs et celui des compatriotes. Les amis chinois jouent un rôle très important dans le processus d'adaptation pour les étudiants chinois à l'UQAC. Quand ils rencontrent les difficultés, 32 étudiants (76 %) de l'échantillon choisissent d'en parler avec leurs amis chinois. Quand ils font face à des problèmes, 43 % des étudiants les résolvent eux-mêmes, 52 % des étudiants

---

recourent à leurs amis chinois et seulement 5 % font appel à des personnes locales.

Cependant, les étudiants sont trop souvent dépendants du support des compatriotes et tendent à s'isoler de la culture locale. À long terme, le support des compatriotes nuit à l'adaptation. Selon l'enquête, seulement 7 % des étudiants chinois communiquent souvent avec les étudiants locaux, 69 % des participants considèrent que la relation avec eux est peu significative.

Toutefois, ce phénomène n'est pas unique à l'UQAC. Comme ceux de l'enquête faite par les étudiants de l'Université de Suzhou, Chine, 83 % des étudiants internationaux n'entrent pas beaucoup en contact avec leurs camarades chinois. De ces étudiants, 57,51 % identifient la connaissance insuffisante de la langue comme l'obstacle principal et 17,92 % se sentent isolés.

Selon les données recueillies, les sujets ne sentent pas être l'objet de préjugés et d'attitudes racistes nuisant à leur intégration.

Une bonne majorité (86 %) des participants à l'enquête considèrent leur niveau de français comme « moyen » ou mieux; ils croient leurs compétences linguistiques suffisantes pour vivre dans leur environnement d'étude. Ainsi, 69 % des étudiants considèrent qu'il est facile de communiquer avec les autres et peuvent comprendre plus que 50 % des présentations des professeurs pendant les cours.

Cependant, cette maîtrise relative du français ne semble pas se refléter sur le temps d'adaptation. Seuls 28 % des étudiants ont établi de bonnes relations avec leurs camarades locaux. Beaucoup d'étudiants trouvent qu'elles sont plutôt limitées: 69 % des étudiants ont mis plus de trois mois pour s'adapter à la vie à l'UQAC. Quand on suggère des mots aux étudiants pour décrire la vie à l'UQAC, seulement 19 % d'entre eux choisissent des mots comme agréable et heureux, alors que plusieurs ont opté pour des qualificatifs à tendance négative comme : asphyxiant, sombre et ennuyant.

## **L'adaptation aux études**

Les quatre aspects retenus pour évaluer le degré d'adaptation aux études (compréhension aux cours, méthodes d'enseignement, résultats académiques et formation reçue) révèlent un niveau élevé d'appréciation, soit plus de 85 % pour les trois derniers.

## **L'adaptation socioculturelle**

C'est l'aspect pour lequel les étudiants chinois trouvent qu'ils sont peu adaptés. En effet, ils obtiennent peu de support des natifs, participent peu aux activités, entretiennent peu de liens avec les étudiants québécois, ce qui les amène à n'avoir pas vraiment de conflits ouverts avec leurs collègues de classe.

## **L'adaptation psychologique**

Pour l'adaptation psychologique, on constate que plusieurs étudiants chinois à l'UQAC vivent de grandes tensions : 76 % des sujets rapportent des problèmes comme l'insomnie (36 %), l'anxiété (40 %), la dépression (48 %) ou la dépendance (alcool/jeu) (31 %).

## **Les principaux problèmes d'adaptation rapportés par les étudiants chinois**

**La communication est le premier et le plus grand défi que rencontrent les étudiants chinois qui viennent d'arriver. Les étudiants chinois trouvent qu'il est difficile de vivre dans un environnement francophone, car ils doivent surmonter non seulement les obstacles de langue, mais aussi les obstacles culturels.**

La communication est le premier et le plus grand défi que rencontrent les étudiants chinois qui viennent d'arriver. Les étudiants chinois trouvent qu'il est difficile de vivre dans un environnement francophone, car ils doivent surmonter non seulement les obstacles de langue, mais aussi les obstacles culturels. Bien que 86 % des étudiants considèrent posséder une maîtrise satisfaisante du français et que 60 % trouvent facile de communiquer avec les natifs, peu d'entre eux le font de façon régulière avec leurs camarades de classe, les professeurs ou d'autres

---

natifs. Pour leur part, 55 % des étudiants se sentent embarrassés et 50 % éprouvent un sentiment de distance avec les locaux. Selon 62 % des participants de l'enquête, cette gêne vient des différences de culture.

Le deuxième problème le plus important est celui du fardeau que représentent les études pour la majorité des répondants : près de 60 % d'entre eux passent 30 % à 80 % du temps à étudier. Par ailleurs, 52 % se plaignent d'une vie universitaire ennuyante. Parce que leur capacité de comprendre, de parler, de lire et d'écrire le français est plus limitée, les étudiants chinois passent nécessairement plus de temps à étudier que les étudiants locaux.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Nous devons reconnaître que les services aux étudiants à l'UQAC mettent beaucoup d'efforts pour répondre aux besoins des étudiants chinois. Au cours des dernières années, avec l'augmentation du nombre des étudiants étrangers à l'UQAC, les services aux étudiants font face à un nouveau défi : ces personnes ont des besoins différents des étudiants québécois et des autres immigrants. Suite à l'étude et à l'enquête que nous avons faites, nous avons élaboré une liste de 20 recommandations pour favoriser une meilleure intégration des étudiants chinois à l'UQAC.

1. Offrir des cours de français en quatre volets : écouter, parler, lire et écrire. Les étudiants chinois pourraient choisir les cours en ciblant leurs difficultés.
2. Créer un réseau social favorisant les liens d'amitié, le clavardage et la diffusion de messages et d'opinions. Il pourrait aussi permettre de trouver un partenaire linguistique.
3. Favoriser la création de groupes basés sur des intérêts communs. (films, mangas, danse, cuisine).
4. Proposer un service d'aide en français plusieurs fois par semaine.
5. Développer des cours sur la culture québécoise sous forme de travaux dirigés.
6. Développer des activités communautaires à caractère culturel (cinéma, théâtre, chant québécois).

Le troisième problème d'adaptation concerne l'emploi. Les étudiants chinois sont conscients que travailler est une méthode efficace pour favoriser l'adaptation culturelle. Les buts du travail des étudiants chinois à l'UQAC sont principalement de pratiquer la langue (40 %), d'augmenter les expériences professionnelles (60 %) et de gagner de l'argent de poche (48 %). Pour 43 % des sujets, la maîtrise insuffisante du français constitue le principal obstacle pour trouver un travail hors campus. Plusieurs craignent de faire le premier pas à cause de leur capacité limitée à s'exprimer. Le manque d'opportunités de travail (81%) est la raison la plus souvent citée par les étudiants chinois pour expliquer qu'ils ne travaillent pas. La difficulté à obtenir un permis de travail (10 %) constitue une autre difficulté (délais, formalités).

7. Organiser des voyages de courte durée et distance (tourisme, musées, monuments).
8. Offrir l'aide aux études d'un professeur adjoint pour répondre aux questions à l'extérieur des cours, exposer et expliquer les points essentiels.
9. Élaborer un guide pour aider les étudiants chinois à préparer un rapport ou une présentation, des travaux quotidiens et à utiliser les ressources de l'école.
10. Prévoir une aide individualisée pour favoriser la réussite des études. Ainsi, chaque étudiant aurait plus de liberté et de temps pour poser des questions.
11. Développer un site web pour donner des informations sur les emplois disponibles et envoyer des courriels à ce sujet à ceux qui le désirent.
12. Offrir davantage d'emplois sur le campus.
13. Donner du soutien pour la rédaction de CV, les techniques d'entrevue et la recherche d'emploi.
14. Informer davantage les étudiants chinois sur les ressources qu'offrent les services aux étudiants.
15. Promouvoir les services de soutien psychologique dont peuvent profiter les étudiants qui vivent des problèmes d'adaptation.
16. Traduire la documentation des services aux étudiants en chinois.

17. Créer un système de parrainage où des étudiants chinois intégrés pourraient assister les nouveaux arrivants.

18. Créer un système de parrainage où des étudiants québécois pourraient assister les nouveaux arrivants.

19. Organiser des activités pour maintenir et améliorer la santé physique des étudiants chinois (plein-air, tai-chi).

20. Prévoir des activités particulières pour les Chinois (films, télévision, journaux, conférences en chinois).

Le processus d'adaptation est influencé par des variables externes (changements de vie, temps, supports sociaux, distance culturelle, préjugé et discrimination) et internes (personnalité, connaissances et techniques, stratégies de réponse, facteurs démographiques). Les facteurs externes sont visibles et peuvent être changés avec de la détermination et des efforts. Par contre, les facteurs internes sont invisibles et quelques-uns sont immuables (facteurs démographiques) ou difficiles à changer (la personnalité). Nous croyons que les propositions que nous faisons sont réalistes, adaptées à la réalité que vivent les étudiants chinois de passage à l'UQAC et relativement simples à implanter.

Considérant la distance entre les cultures chinoise et québécoise, l'adaptation est un processus long et compliqué. Ce que nous pouvons faire est de diminuer les difficultés qui l'accompagnent. D'autres travaux sur le sujet sont nécessaires pour mieux comprendre le phénomène d'adaptation des Chinois à l'UQAC. Nous souhaitons que ces recherches puissent profiter de notre humble contribution. ■

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Berry, J. W. (1990) Psychology of Acculturation: Understanding Individuals Moving between Cultures. In: R. Brislin ed. Applied cross-cultural psychology. Newbury Park, CA: Sage, 232-253.

<sup>2</sup>Ward, C. and Kennedy, A. (1994) Acculturation Strategies, Psychological Adjustment and Sociocultural Competence During Cross-Cultural Transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(3) 329-343.

<sup>3</sup>Furnham, A. and Bocher, S. (1986) Culture shock: Psychological relations to unfamiliar environments. London: Methuen, 109-112.

<sup>4</sup>Adelman, M. B. (1988) Cross-Cultural Adjustment: A Theoretical Perspective on Social Support. *International Journal of Intercultural Relations*, 12(3):183-205. Ward, C. and Kennedy, A. (1993) Psychological and Sociocultural Adjustment During Cross-Cultural Transitions: A Comparison of Secondary Students at Home and Abroad. *International Journal of Psychology*, 28(2):129-147.

<sup>5</sup>Oberg, K. (1960) Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7(3) 177-182.

<sup>6</sup>Babiker, I.E., Cox, J. L. and Miller, P. (1980) The Measurement of Cultural Distance and its Relationship to Medical Consultations, Symptomatology, and Examination Performance of Overseas Students at Edinburgh University. *Social Psychiatry*, 15(2):109-116.

<sup>7</sup>Chateway, C. J. and Berry, J. W. (1989) Acculturation Experiences, Appraisal, Coping and Adaptation: A Comparison of Hongkong Chinese, French and English Students in Canada. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 21(4): 295-310.

<sup>8</sup>Kuo, W. H., Gray, R. and Lin, N. (1976) Locus of Control and Symptoms of Distress Among Chinese-Americans. *International Journal of Social Psychiatry*, 22(3): 176-187.

<sup>9</sup>Ward, C. and Chang, W. C. (1997) Cultural Fit: A New Perspective on Personality and Sojourner Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(6): 525-533.

<sup>10</sup>Takai, J. (1989) The Adjustment of International Students at a Third Culture-Like Academic Community in Japan: A Longitudinal Study. *Human Communication Studies*, 17(2):113-120.

<sup>11</sup>Sam, D. L. (1998) Predicting Life Satisfaction Among Adolescents from Immigrant Families in Norway. *Ethnicity and Health*, 3(1): 5-18.

<sup>12</sup>Beiser, M. (1988(1)) Influence of Time, Ethnicity, and Attachment on Depression in Southeast Asian refugees. *American Journal of Psychiatry*, 46-51.

## Notes

<sup>a</sup>Étudiante diplômée de la maîtrise en gestion des organisations, UQAC

2 0 1 2 67-1 HIVER WINTER

REVUE TRIMESTRIELLE  
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

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

Are Immigrants' Pay  
and Benefits Satisfaction

Different than Canadian-born?

JAMES CHOWHAN, ISIK U. ZEYINOGLU  
AND GORDON B. COOKE

Perceived Gender Discrimination  
and Women's Subjective Career Success:  
The Moderating Role of Career Anchors

OLIVIER HERRBACH AND KARIM MIGNONAC

Pay Structure, Female Representation  
and the Gender Pay Gap among  
University Professors

CHRISTINE DOUCET, MICHAEL R. SMITH  
AND CLAIRE DURAND

L'impact des positionnements  
des négociateurs sur le contenu  
d'un accord-cadre international

JOCELYNE BARREAU ET ANGÉLIQUE NGAHA

(Still) Up to No Good:  
Reconfiguring Worker Resistance  
and Misbehaviour in an  
Increasingly Unorganized World

DIANE VAN DEN BROEK AND TONY DUNDON

Concevoir des environnements capacitants  
en atelier de travail protégé

CHRISTINE VIDAL-GOMEL, YOUCEF RACHEDI,  
ANTOINE BONNEMAIN ET DÉBORAH GÉBAÏ

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  
Érudit : [www.erudit.org/revue/ri](http://www.erudit.org/revue/ri)

Pour abonnement à la version  
numérique, contacter Érudit.

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](http://www.riir.ulaval.ca)

**RI/IR ONLINE**

RI/IR is available on line on Erudit  
website at: [www.erudit.org/revue/ri](http://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](http://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  
TÉLÉCOPIEUR / FAX : (418) 656-7688  
COURRIEL / E-MAIL : [relat.ind@rii.ulaval.ca](mailto:relat.ind@rii.ulaval.ca)

[www.riir.ulaval.ca](http://www.riir.ulaval.ca)

---

# Place et logique de fonctionnement des clusters : une étude empirique

Samia Haddad, maître assistante  
Institut des Hautes Études Commerciales – Carthage, Tunisie

---

## INTRODUCTION

**La mise en place des clusters est une stratégie innovatrice en matière de développement régional et local.**

Il est de plus en plus admis que la mise en place des clusters est une stratégie innovatrice en matière de développement régional et local. Selon la littérature scientifique dans ce domaine, les clusters (lesquels peuvent prendre la forme de parcs technologiques, de pôles de compétitivité ou de technopoles) permettent de créer les bases d'une synergie réelle entre les sphères de la recherche scientifique, de la formation universitaire et de la production industrielle. En tant que regroupement d'entreprises, de centres de recherche et d'institutions de formation, le cluster ou technopole serait propice à des externalités positives ou économies de réseau. C'est dans cette perspective que cet article examine la logique du fonctionnement des technopoles dans les pays en développement. Il est structuré en trois

parties. La première propose un éclairage des fondements théoriques et conceptuels de l'analyse des technopoles et leur contribution au développement. La seconde met en évidence les caractéristiques des clusters dans les pays du Maghreb et analyse le cas de l'Ecopark de « Borj Cédria », en Tunisie. La troisième partie identifie les apports de cette structure de développement et suggère les actions à mettre en place pour améliorer son efficacité.

**Les clusters (lesquels peuvent prendre la forme de parcs technologiques, de pôles de compétitivité ou de technopoles) permettent de créer les bases d'une synergie réelle entre les sphères de la recherche scientifique, de la formation universitaire et de la production industrielle.**

## 1. LES TECHNOPOLES ET LE DÉVELOPPEMENT. UN CADRE CONCEPTUEL

Les technopoles constituent le cadre idéal pour valoriser l'innovation et le progrès technologique. Ainsi, elles contribuent au développement et à la croissance économique des pays. Grâce à une infrastructure technique, logistique, administrative et financière de haute qualité, des réseaux spécifiques et des services à valeur ajoutée, ces pôles de compétitivité stimulent et gèrent le transfert des connaissances et des technologies tout en facilitant la création et la croissance d'entreprises innovantes. Ils favorisent de ce fait la génération et la commercialisation d'innovations, la création et le transfert de connaissances et compétences technologiques, la gestion de réseau et la création de synergies au sein de l'industrie<sup>1</sup>. La création et le développement

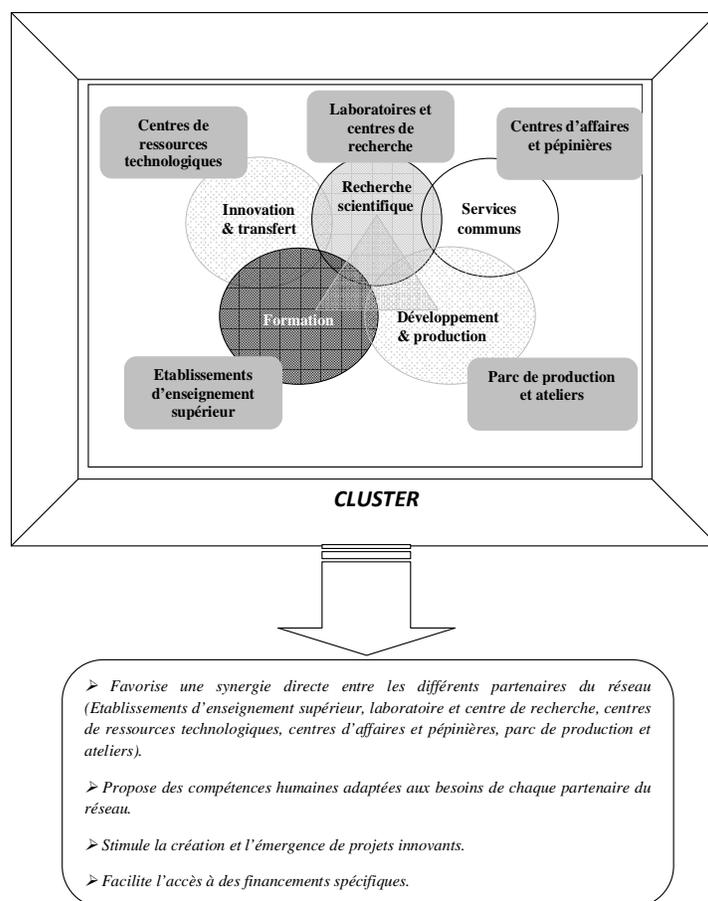
d'activités innovantes à partir des échanges et coopérations entre des entreprises, des centres de recherche et des établissements de formation constituent les propriétés productives des technopoles en tant qu'outil de valorisation des connaissances en milieu de production.

**Grâce à une infrastructure technique, logistique, administrative et financière de haute qualité, des réseaux spécifiques et des services à valeur ajoutée, ces pôles de compétitivité stimulent et gèrent le transfert des connaissances et des technologies tout en facilitant la création et la croissance d'entreprises innovantes.**

Par ailleurs, les conditions de réussite d'un cluster technologique peuvent être analysées selon différentes perspectives. En effet, il n'y aurait pas une « recette » universelle pour initier et développer un cluster industriel<sup>2</sup>. De ce fait, il n'existe pas un modèle global de clusters mais plutôt une multitude de modèles faisant partie de la dynamique d'ensemble du système productif local. Aussi, les fonctions principales des clusters consistent à fournir un capital humain et un capital social ainsi qu'un capital financier et des ressources au soutien des jeunes entreprises innovantes qui font partie du cluster<sup>3</sup>. En s'appuyant sur les avancées de la « nouvelle géographie économique », une étude attribue les conditions d'attractivité des parcs scientifiques ou technopoles à trois catégories de facteurs<sup>4</sup>. D'abord, la première catégorie de facteurs a trait aux conditions initiales. À titre d'exemple, la plupart des parcs scientifiques anglo-saxons sont fondés sur l'extension d'une politique locale de valorisation des ressources scientifiques locales. Dans d'autres cas, comme Sophia-Antipolis en

France, la technopole a été créée ex-nihilo, dans un contexte non industriel. Ceci a pu constituer une difficulté pour pérenniser le processus de croissance locale dans le sens où les interrelations localisées ont été plus faibles. La deuxième catégorie renvoie aux complémentarités des relations internes/externes. Le développement économique local est lié à la fois à des ressources notamment scientifiques, technologiques et locales. Il dépend aussi des espaces de marché où ces ressources sont valorisées ainsi que des mécanismes selon lesquels cette valorisation s'effectue. Enfin, le troisième type de facteur influençant l'attractivité d'un territoire technopolitain réside dans la complémentarité et les interrelations entre les ressources locales. En résumé, le cluster s'avère une locomotive de développement économique et serait à l'origine de retombées durables pour les partenaires, les acteurs et pour la région. Sur ce point, la figure 1 illustre le modèle proposé dans le cadre de cet article<sup>5</sup>.

**Figure 1 - Le cluster, une locomotive de développement économique**



---

**En Tunisie, le développement des technopoles s'inscrit dans le cadre d'une stratégie nationale accordant une priorité absolue à la promotion de l'industrie, de la recherche et de l'innovation dans les secteurs à forte valeur ajoutée.**

En Tunisie, le développement des technopoles s'inscrit dans le cadre d'une stratégie nationale accordant une priorité absolue à la promotion de l'industrie, de la recherche et de l'innovation dans les secteurs à forte valeur ajoutée basés sur l'intelligence créative et la haute technologie. La mise en place des technopoles a pour finalité la synergie entre la recherche scientifique, l'enseignement supérieur et le monde des affaires, mais aussi la valorisation des ressources humaines diplômées de l'enseignement supérieur. Dans ce sens, il s'agit de réunir dans un même espace les entreprises privées et publiques, les centres de recherche et les centres de formation, véritables « creuset de cerveaux ». Outre les enjeux en matière de développement de la recherche scientifique, la création des technopoles constitue l'édification d'une base économique multidisciplinaire et multisectorielle au niveau local et régional au service du développement.

À partir de la fin des années 90, un réseau de 10 technopoles réparties dans différentes régions du pays a été créé. Chaque pôle répond aux spécificités et aux vocations économiques ainsi qu'aux besoins de développement des régions concernées. Il accorde une place très importante à la coopération internationale et particuliè-

rement aux investissements étrangers. Première initiative en matière de parcs technologiques en Tunisie, la technopole « El-Ghazala » a démarré dès 1999 dans la région d'Ariana (une banlieue du Grand Tunis). Elle a accueilli plusieurs activités dans le domaine de la formation, de la recherche scientifique et technologique et dans les domaines de la production et du développement technologiques touchant le secteur des technologies de l'information et de la communication. Ce cluster répondait à un besoin particulier : concrétiser les choix technologiques du gouvernement tunisien en matière de télécommunications et favoriser l'exportation de l'intelligence tunisienne vers le reste du monde. Suite au succès de l'expérience de la technopole « Elgazala », le gouvernement a décidé de développer, au cours de la période 2004-2009, le concept des pôles technologiques dans les autres régions du pays. C'est dans cette perspective que le processus de création de l'Écopark « Borj Cédria », spécialisé dans les énergies renouvelables, l'eau, l'environnement et la biotechnologie végétale, doit être perçu. Relevant d'une démarche volontariste, la technopole de « Borj Cédria » s'est appuyée, lors de sa création en 2003, sur des compétences scientifiques.

**La création des technopoles constitue l'édification d'une base économique multidisciplinaire et multisectorielle au niveau local et régional au service du développement.**

## **2. LES CLUSTERS DANS LES PAYS DU MAGHREB : OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE?**

En Afrique, le constat autour du développement des clusters est assez pauvre. En 2001, dans le rapport du PNUD, on dénombre seulement 46 pôles, spécialisés dans les TIC, principalement concentrés dans les pays du Nord. L'Afrique n'en compte que deux (Tunisie et Afrique du Sud). Depuis, le mouvement s'est accéléré dans les pays du Maghreb, en particulier en Tunisie qui s'est lancée depuis 1999 dans une stratégie de multiplication des pôles de compétitivités, dans différentes régions, spécialisés dans des

domaines high tech (TIC, biotechnologie...). La Tunisie compte actuellement dix technopoles. Le Maroc dispose de sept technopoles (la première, Technopark, créée en 2001). L'Algérie est en train d'aménager une nouvelle ville dédiée aux Nouvelles Technologies d'Informations et de Communications (NTIC).

Par leur positionnement central dans la zone de la Méditerranée, les pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie) permettent l'accès à de

---

nombreux marchés. En outre, la proximité géographique de l'Union Européenne reste le facteur déterminant de leur attractivité. Dans ce cadre, les pays du Maghreb se sont mobilisés, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, à renforcer cette attractivité en améliorant la qualité de la main-d'œuvre et des infrastructures, en simplifiant les procédures administratives et en adoptant une législation en faveur des investissements directs étrangers. De tels efforts ont facilité le développement d'un secteur manufacturier traditionnel (textile, habillement, cuir et chaussure) qui s'est progressivement étendu aux industries mécaniques et électriques. Plus récemment, des technopoles sont mises en place dans le secteur des nouvelles technologies (TIC et biotechnologies).

De ce fait, l'évolution des investisseurs étrangers vers de nouveaux secteurs porteurs de valeurs ajoutées, notamment le secteur des biotechnologies végétales, signale la tentative des pays du Maghreb de mobiliser de nouveaux facteurs d'attractivité tels que le capital humain. En effet, au niveau du système éducatif, un important effort a été accompli en vue d'améliorer l'assimilation des progrès technologiques et d'adapter les filières de formation aux besoins des entreprises. Ces efforts portent sur la création des centres de recherche et des centres techniques pour la quasi-totalité des secteurs, la mise en place des technopoles (spécialisées dans les télécommunications, les biotechnologies, l'agro-alimentaire, le textile) et l'accroissement du nombre d'experts de haut niveau.

L'étroitesse du marché a pu être compensée non seulement par la présence d'une forte demande solvable dans les pays de l'Union Européenne, mais aussi par le fort potentiel de développement de nouvelles demandes préférentielles à certains marchés de pays africains (Guinée, Sénégal, Burkina Faso et Niger).

Inéluctablement, les pouvoirs publics dans les pays du Maghreb font des questions du chômage des diplômés de l'enseignement supérieur et du manque d'innovation dans les industries locales des enjeux majeurs de politique publique. La création de technopoles constitue une réponse possible pour faire face à ces nouveaux défis. De

ce point de vue, la capacité d'attractivité des technopoles vis-à-vis des entreprises innovantes est stratégique. Ainsi, et dans l'objectif de soutenir et réamorcer une dynamique de croissance, plusieurs États ont entrepris, au début des années 2000, un renforcement des infrastructures de leurs métropoles. Une telle mesure vise à améliorer leur insertion dans l'économie mondiale des flux de connaissances. Ces programmes fédérateurs se situent à la jonction de plusieurs problématiques, telles que la promotion des hautes technologies et de l'innovation, l'aménagement du territoire, le développement durable et l'attractivité vis-à-vis des investisseurs internationaux. C'est dans ce cadre qu'ont émergé les premiers projets de technopoles qui, en associant étroitement entreprises, universités et centres de recherche, font partie intégrante de la stratégie de développement local. Elles sont au cœur de la mise en œuvre d'une « économie de la connaissance » dans la région. Les technopoles ou « parcs technologiques et scientifiques » présentent trois caractéristiques majeures : l'entretien de liens entre les universités et les centres de recherche, l'encouragement au développement d'industries à fort contenu technologique ou de services à forte valeur ajoutée et la promotion du transfert de technologies vers les acteurs locaux. Des programmes de ce type se sont rapidement développés dans le monde tant dans les pays avancés que dans ceux en voie de développement. Les exemples les plus connus étant la Silicon Valley aux États-Unis, Sofia Antipolis en France ou encore le cluster de télécommunication de Rio de Janeiro au Brésil.

L'objectif de la politique des pôles de compétitivité dans les pays du Maghreb est de valoriser les avantages comparatifs régionaux en matière de technologie. Partant d'une réflexion sur le moyen de développer chaque territoire du point de vue technologique, de le rendre plus innovant donc plus attractif, la mise en relation sur une zone géographique de tous ces acteurs semble être une solution adéquate. Il s'avère que chaque pôle de compétitivité est maintenant bâti sur la construction et le développement de projets innovants. C'est le cas notamment de la technopole de « Borj Cédria », fondée en 2003. Sa thématique principale s'articule autour du

---

développement durable soit la maîtrise de l'énergie, le traitement de l'eau et les biotechnologies végétales. Il convient alors de décrire la dynamique et logique de fonctionnement de cette technopole.

### **2.1. Caractérisation de la technopole de « Borj Cédria »**

La technopole de « Borj Cédria » s'est appuyée sur des compétences scientifiques existantes, une équipe de chercheurs de l'ex-institut national de recherche scientifique et technologique (INRST) qui réalisait de la recherche plutôt fondamentale. À l'origine, elle était axée sur la formation de formateurs et comprenait une centaine de chercheurs. Actuellement, avec l'installation de nouvelles équipes, on en compte environ 400. Ainsi, le parc technologique de « Borj Cédria » comprend quatre espaces : un espace recherche, un espace formation, un espace d'innovation et de valorisation et un espace de production et développement industriel.

#### **L'espace recherche**

L'infrastructure se compose de quatre centres. Le premier est spécialisé dans les technologies de l'énergie avec deux laboratoires et une unité des matériaux. Le deuxième centre, accompagné de quatre laboratoires<sup>a</sup> se consacre à l'étude des technologies des eaux. Le troisième centre est axé sur la biotechnologie avec quatre laboratoires et une unité de plantes médicinales et aromatiques. Enfin, le dernier centre en développement se consacre aux sciences des matériaux.

En termes de recherche, la technopole de « Borj Cédria » entretient des relations de coopération avec des partenaires internationaux dans les domaines de la biotechnologie, de l'énergie et de l'eau. L'un de ses objectifs est le réseautage avec des laboratoires étrangers, notamment avec les Japonais. Des experts volontaires japonais et coréens y sont installés<sup>b</sup>.

Il est important de rappeler la présence, en Tunisie, d'une représentation de la structure de recherche en coopération japonaise, l'Alliance de Recherche en Afrique du Nord de l'université de Tsukuba (ARENA). La coopération avec l'ARENA<sup>c</sup> s'articule autour de thématiques

prioritaires pour la Tunisie, portant notamment sur les biotechnologies végétales. En effet, des projets de recherche en biotechnologie, particulièrement dans le domaine de l'utilisation des plantes pour l'industrie alimentaire, la fabrication de médicaments et de cosmétiques ont été établis entre l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (Jica) et la technopole de « Borj Cédria » avec la collaboration de l'université de Tsukuba et l'ARENA. Cette coopération est concrétisée par l'échange d'expériences et d'experts. Sur ce point, Hitoshi Miyazaki, spécialiste en biologie moléculaire à l'université de Tsukuba, met en relief certaines collaborations spécifiques en notant : « nous avons établi des recherches en biotechnologie entre la Tunisie et le Japon depuis deux ans, portant sur les composantes des plantes dans les zones arides en vue de les utiliser dans le domaine industriel et surtout l'élaboration de produits alimentaires, de médicaments..., afin de prévenir ou de traiter certaines maladies comme la cholestérolémie élevée, l'hypertension artérielle, le diabète... »<sup>d</sup>. Actuellement, dans le cadre de l'ARENA, des recherches sur l'olivier sont en cours afin d'élaborer des bio-médicaments, des produits cosmétiques et des produits alimentaires.

#### **L'espace Formation**

Il comprend actuellement l'Institut Supérieur des Sciences et Technologies de l'Environnement (ISSSTE) dont l'activité a démarré en 2004. Il représente, aujourd'hui, l'unique institut spécialisé en environnement en Afrique. Eu égard à la complexité des problématiques environnementales, la formation au sein de l'institut est polyvalente et interdisciplinaire. Soucieux de dispenser une formation au diapason des problématiques et stratégies environnementales, l'ISSSTE a fait de la coopération avec le milieu socio-professionnel son credo. Ainsi, des professionnels de l'environnement ont été impliqués dans les phases d'élaboration et d'implémentation des programmes d'enseignement. Actuellement, les études à l'ISSSTE sont sanctionnées par le Diplôme Universitaire Technologique (DUT) pour répondre aux besoins du marché de l'emploi. Aussi, l'ISSSTE est appelé à diversifier ses filières de formation par la création de licences appliquées et de masters professionnels.

---

L'espace formation comptera deux autres instituts à savoir l'Institut Supérieur d'Informatique et des Technologies de la Communication (ISITC) et l'Institut Supérieur des Études Technologiques (ISET). Le premier a vocation à devenir une école d'ingénieurs. Certaines universités privées souhaitent s'installer dans la technopole. Une trentaine de doctorants bénéficient de bourses japonaises pour étudier au Japon.

### **L'espace d'innovation et de valorisation**

Cet espace comprend le Centre des Ressources Technologiques (CRT) et la pépinière d'entreprises « INNOTECH ». Le CRT est l'unique centre de ce type en Tunisie. Il offre des laboratoires pour les industriels, les étudiants et les chercheurs. Il dispose d'un hall d'expérimentation, un laboratoire d'analyses physico-chimique et d'un centre de documentation (de l'ex-INRST) et un centre de calcul.

**La pépinière « INNOTECH » gère actuellement 17 projets dans les domaines de l'environnement, des ressources naturelles et des biotechnologies végétales. Elle accueille des projets émanant d'ingénieurs ayant des projets de collaboration avec les centres de recherche de la technopole, de chercheurs des autres pôles ou encore de grandes entreprises.**

La pépinière « INNOTECH » gère actuellement 17 projets dans les domaines de l'environnement, des ressources naturelles et des biotechnologies végétales. Elle accueille des projets émanant d'ingénieurs ayant des projets de collaboration avec les centres de recherche de la technopole, de chercheurs des autres pôles ou encore de grandes entreprises. Par exemple, FESTO Maghreb, grande entreprise mondiale de pneumatiques, a proposé un projet pour bénéficier des avantages accordés par le parc (infrastructure, hébergement, secrétariat, salle informatique et accès internet). La pépinière offre aussi des conseils aux entrepreneurs et de l'aide à la recherche de financement pour l'accomplissement de leur projet. La sélection des projets est assurée par un comité de pilotage.

Quatre *spin-off* ont déjà émergé de la pépinière dont deux spécialisées dans les biotechnologies végétales. Le domaine d'activité de la première porte sur l'extraction et la purification d'huiles essentielles, d'oléorésines, d'arômes et de principes actifs. Quant à la seconde, elle est spécialisée dans l'utilisation des technologies de pointe dans le conditionnement et le compostage pour les pépinières.

### **L'espace industriel et de production**

Il s'étend sur 50 ha et comprend des ateliers relais pour l'expérimentation de la production au stade industriel avant l'installation définitive et une zone de production. Les espaces de production seront attribués sous forme de concessions. Le cahier des charges du parc industriel est maintenant établi. Les critères concernant la sélection des projets sont précis. D'abord, l'activité de l'entreprise doit être en accord avec les principes du développement durable. Ensuite, l'activité doit nécessairement comprendre une part de recherche et développement. Enfin, il ne doit en aucun cas s'agir de délocalisation d'entreprise.

En outre, il n'y a pas de règles concernant l'actionnariat. Les entreprises peuvent être publiques, tunisiennes ou même étrangères. Quant aux services communs, ils comprennent une grande bibliothèque centrale, une université virtuelle, un restaurant et une « *guest-house* ». Actuellement, environ le quart de la technopole est construit. Le financement a été assuré par un crédit japonais d'environ 95 millions de \$ US.

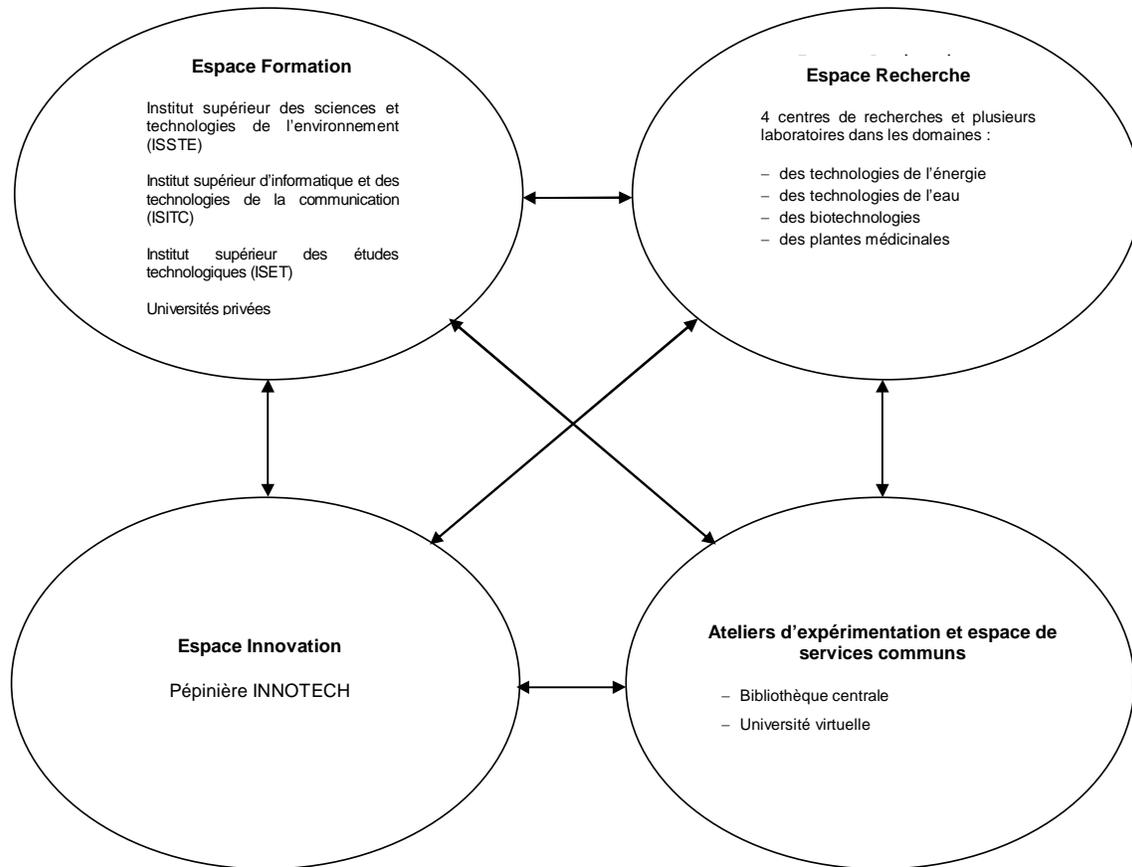
### **2.2. Positionnement et rôle de la technopole de « Borj Cédria » dans la valorisation des connaissances scientifiques**

Accordant un grand intérêt à la fertilisation croisée entre les sphères de la production industrielle, de la recherche scientifique et technologique et la formation universitaire, l'objectif principal de l'Ecopark « Borj Cédria » consiste à favoriser les interactions et assurer les transferts entre la recherche, l'innovation et le monde productif. Ceci génère un environnement adéquat à l'apprentissage interactif. Ainsi, ce cluster est fondamentalement conçu pour promouvoir et appuyer des activités de hautes

technologies, notamment dans le domaine des biotechnologies végétales. Il contribue ainsi au développement d'une trajectoire stratégique orientée vers la synergie des réseaux d'acteurs, plus précisément entre les organismes de la recherche et le milieu des affaires.

À la lumière de ce qui précède, l'Écopark étudié est une base multidisciplinaire et multisectorielle de coopérations variées et de valorisation industrielle, tel que schématisé à la figure 2.

**Figure 2 - Composantes de l'Écopark « Borj Cédria »**



Quelques exemples de valorisation industrielle à partir des connaissances scientifiques méritent d'être mentionnés. Des chercheurs de l'unité des plantes aromatiques et médicinales se sont lancés dans le processus de création d'une spin-off spécialisée dans les biotechnologies végétales. Encore au stade de l'incubation, ce projet industriel est hébergé dans la pépinière « INNOTECH ». Le recours à un partenariat avec des étrangers est en cours de concrétisation. Il permet à ce spin off de bénéficier d'un apport technologique pour parfaire le processus d'extraction des huiles essentielles.

L'autre exemple est celui d'une équipe de chercheurs tunisiens étant parvenue en collaboration avec des Japonais à mettre en évidence un principe actif extrait d'une variété d'huile d'olive tunisienne. Ce principe s'est avéré très performant dans l'inhibition du processus de prolifération de cellules animales atteintes de cancer du sang ou leucémie. Cette découverte, qui couronne les efforts de recherche des équipes tuniso-japonaises, a fait l'objet d'un brevet d'invention international enregistré au Japon.

---

### 3. LES AVANTAGES DE LA TECHNOPOLE « BORJ CÉDRIA »

Même s'il est prématuré de procéder à une évaluation détaillée des avantages de la technopole, certaines performances et retombées méritent d'être évoquées. En assumant un rôle dans le développement des marchés, la technopole a permis de développer le marché de l'huile d'olive tunisienne en tant qu'aliment-santé ayant des propriétés anti-oxydantes, notamment sur le marché japonais. Une autre retombée concerne également les briques de Tozeur dont les propriétés particulières (elles ne nécessitent pas de cuisson) sont mises en valeur par leur utilisation dans la construction des bâtiments de la technopole. La légitimation scientifique de propriétés connues empiriquement joue ainsi un rôle marketing non négligeable.

En cultivant, la coopération et l'innovation, plusieurs projets de recherche ont abouti à des dépôts de brevets. Ainsi, les feuilles de certaines variétés d'oliviers tunisiens présentent des propriétés favorables à la réduction de la tension et des cancers du sang (leucémie). Un brevet a été déposé au Japon. Ces propriétés sont actuellement utilisées au titre de la prévention. De nouvelles recherches sont nécessaires pour la mise au point d'un médicament. Les compétences disponibles actuellement en matière de développement de médicaments ne permettent

#### CONCLUSION

Cette étude a examiné les fondements théoriques de l'impact des technopoles sur le développement économique. Elle a en effet proposé un cadre conceptuel selon lequel le cluster constitue une infrastructure multifonctionnelle favorable à des externalités positives, mais aussi à une valorisation industrielle des recherches scientifiques. Sur le plan empirique, l'étude a centré l'attention sur l'analyse de la logique et dynamique de fonctionnement du cluster Écopark « Borj Cédria » en Tunisie. Cette technopole s'appuie sur des compétences scientifiques préexistantes. Elle dispose d'infrastructures de qualité, s'insère dans un réseau international et bénéficie déjà d'un certain nombre d'animations et d'échanges. Enfin, des résultats scientifiques non négligeables ont déjà été produits et semblent en voie

pas à la Tunisie de le réaliser seule. Le partenariat apparaît pour l'instant incontournable, mais il devrait contribuer à la construction progressive de compétences tunisiennes dans le domaine du médicament.

Dans le but d'améliorer la performance de la technopole, certaines pistes pourraient être envisagées. Sur le plan du suivi des partenariats avec les pays étrangers, il s'agit de définir les modalités de la valorisation des connaissances élaborées dans le cadre de partenariats transnationaux et brevetées conjointement. Il faudrait également préciser les formes d'appropriation des bénéfices de cette valorisation à la construction des compétences nationales, notamment dans le domaine du médicament. L'exemple des feuilles d'olivier est à cet égard particulièrement intéressant.

Quant à la place de la valorisation industrielle dans la technopole, une attention particulière devrait être apportée aux spins-off hébergés à la Technopole. Il s'agirait ici d'identifier de manière plus détaillée leur rôle dans le processus de valorisation des connaissances scientifiques ainsi que les avantages et les problèmes générés par leur localisation au sein de la technopole lors de leur création puis de leur développement.

d'être transformés en innovations industrielles. La technopole Borj Cédria assume un rôle avant-gardiste en favorisant le développement des marchés de produits à haute valeur scientifique dans des domaines variés. La technopole est aussi à l'origine d'innovations brevetées et de nouvelles compétences tunisiennes dans le domaine du médicament. ■

**La technopole Borj Cédria assume un rôle avant-gardiste en favorisant le développement des marchés de produits à haute valeur scientifique dans des domaines variés. La technopole est aussi à l'origine d'innovations brevetées et de nouvelles compétences tunisiennes dans le domaine du médicament.**

---

## BIBLIOGRAPHIE

- <sup>1</sup>Hansson, F. (2004). *Science Parks as Knowledge Organizations - the 'ba' in Action?* Working Paper, Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School.
- Westhead, P., Ucbasaran, D. et Wright, M. (2005). *The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues*. Institute for Enterprise and Innovation, Nottingham University Business School.
- <sup>2</sup>Raines, Ph. (2002). *Cluster Development and Policy*. Aldershot.
- <sup>3</sup>Richard, F. (2005). *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York : Harper Business.
- <sup>4</sup>Queré, M. (2005). « Le développement technopolitain en France. Quels enseignements pour l'attractivité des territoires? ». *Revue de l'OFCE*, n°94.
- <sup>5</sup>Bel Hadj Ammar, S. et Amami, M. (2007). « Développement de Parcs Technologiques : Enjeux et Déterminants Clés de Performance. Cas Pôle « Elgazala » des Technologies de la Communication », [www.attr.org.tn/fr/regardcol/Amma.pdf](http://www.attr.org.tn/fr/regardcol/Amma.pdf).
- <sup>5</sup> Haddad, S. et Poncet, Ch. (2008). « Clusters et dynamique de l'innovation dans les télécommunications sur le site d'Elgazala en Tunisie », Laperche, B., (Ed.), *L'innovation pour le développement. Enjeux globaux et opportunités locales*. Edition Karthala, Paris, pp. 93-115.

### Notes

<sup>a</sup>Ces 4 laboratoires sont les suivants : Caractérisation et qualité de l'huile d'olive; physiologie moléculaire de la vigne; adaptation des plantes aux stress abiotiques; interactions légumineuses-microorganismes et une unité de plantes médicinales et aromatiques.

<sup>b</sup>Cette coopération s'est traduite notamment par l'organisation, en 2006, des journées Tuniso-japonaises de la recherche à laquelle ont assisté plus 350 participants dont une centaine de scientifiques japonais.

<sup>c</sup>L'ARENA ou l'Alliance de recherche en Afrique du Nord de l'université de Tsukuba est un centre de recherche à l'université de Tsukuba fondé en 2003. Il est composé de 4 sections : la biotechnologie, l'environnement dans les zones arides, l'information et la technologie des communications et, enfin, les arts et la culture. L'ARENA a pour rôle d'établir des échanges scientifiques et académiques entre les institutions supérieures japonaises et les pays africains dont la Tunisie, l'Égypte, la Libye, le Maroc, l'Algérie, la Mauritanie... Un accord-cadre de coopération scientifique et technique entre l'ARENA et le Ministère de la Recherche scientifique, de la Technologie et du Développement des Compétences a été signé le 6 juin 2005 à Tunis.

<sup>d</sup>Propos recueillis à partir de l'article paru dans La Presse du 25 janvier 2007 sur « la recherche dans le domaine de la biologie moléculaire ».



**CENTRE D'ENTREPREURIAT ET D'ESSAIMAGE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**Un fidèle allié de vos idées!**

Le CEE-UQAC vous offre :

- **Un accompagnement personnalisé en création, démarrage et relève d'entreprise!**
  - Validation d'idées d'affaires
  - Soutien à la réalisation du plan d'affaires
- **Des activités à saveur entrepreneuriale!**
  - Midi-conférences, colloques, salons
  - Ateliers d'information et de perfectionnement
  - Chroniques entrepreneuriales
  - Concours entrepreneuriaux
- **Des projets technologiques rémunérés, directement liés à votre champ d'études, qui vous offrent la possibilité de travailler dans les PME régionales!**
- **Un Réseau international d'affaires à l'UQAC (RIA-UQAC) qui permet aux PME de développer des projets d'affaires avec l'étranger grâce à la collaboration des étudiants internationaux diplômés de l'UQAC!**
- **Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC) qui contribue à l'émergence de projets innovateurs et au développement d'entreprises en lien avec la conception de jeux vidéo et l'informatique, et ce, par un encadrement d'affaires adapté.**

*Une équipe de professionnels à votre portée!*



**Venez nous rencontrer!**

**CEE-UQAC Chicoutimi**

555, boul. de l'Université, local H1-1180  
Pavillon des humanités, UQAC  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Téléphone : 418 545-5011 poste 4655  
Courriel : [cee-uqac@uqac.ca](mailto:cee-uqac@uqac.ca)

**CEE-UQAC Côte-Nord**

Cégep de Sept-Îles, 175, de la Vérendrye  
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7  
Téléphone : 418 968-8387 • [cee\\_cn@uqac.ca](mailto:cee_cn@uqac.ca)

**www.uqac.ca/cee-uqac**



---

# Profil du dirigeant et performance tangible des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision

Ruphin Ndjambou  
Institut National de Sciences de Gestion (INSG), Gabon

---

## INTRODUCTION

Le profil du dirigeant semble jouer un rôle d'autant plus déterminant qu'il permet de mobiliser les ressources conséquentes, de projeter l'entreprise dans son avenir en développant une vision stratégique. C'est le développement de ces compétences multiples qui participe à une gestion à la fois réactive et proactive des PME, contribuant ainsi à leur positionnement concurrentiel.

La globalisation des marchés et ses nombreuses conséquences contraignent les entreprises en général et les PME en particulier à évoluer dans un environnement d'affaires fortement concurrentiel et très changeant. Désormais, les seules barrières nationales et régionales ne suffisent plus pour ralentir la concurrence mieux organisée, plus incisive, et dont le positionnement complexifie davantage l'environnement d'affaires, en offrant aux clients et fournisseurs un éventail de choix plus large<sup>1</sup>.

Dans un contexte aussi mouvant et incertain, les habitudes des managers centrées sur la seule réactivité organisationnelle ne suffisent plus pour garantir un positionnement concurrentiel. Désormais, les PME doivent davantage être, flexibles pour s'adapter rapidement aux exigences et à l'évolution du marché, ces entre-

prises doivent être assez légères pour battre les concurrents sur le terrain du prix, suffisamment inventives pour se différencier d'un point de vue stratégique et de ce fait, devancer leurs concurrents. Dans cette perspective, elles doivent identifier et mettre en œuvre des ressources susceptibles de créer et maintenir durablement la flexibilité, l'agilité, la réactivité et la proactivité nécessaires à leur positionnement concurrentiel<sup>2</sup>.

**Le profil du dirigeant semble jouer un rôle d'autant plus déterminant qu'il permet de mobiliser les ressources conséquentes, de projeter l'entreprise dans son avenir en développant une vision stratégique. C'est le développement de ces compétences multiples qui participe à une gestion à la fois réactive et proactive des PME, contribuant ainsi à leur positionnement concurrentiel.**

C'est dans cette optique que notre article propose un cadre théorique pour évaluer le rôle joué par le profil du dirigeant sur la performance des PME gabonaises. Quelques résultats empiriques seront aussi présentés pour tester le modèle de notre étude.

## 1. LE LIEN ENTRE LE PROFIL DU DIRIGEANT ET LA PERFORMANCE TANGIBLE DES PME

La littérature fournit un vaste support à la nature stratégique du profil du dirigeant en tant que ressource génératrice d'avantages concurrentiels pour les PME. Dans cette étude, ce profil du dirigeant est analysé à travers ses compétences et sa vision, lesquelles influencent la performance.

Les travaux de recherche insistent dans leur ensemble sur les variables de formation, l'expérience professionnelle, la proximité métier du dirigeant / activité de l'entreprise et sa vision qui ont un impact sur la performance de la PME.

### 1.1. Les compétences du dirigeant de la PME

On entend par compétence, la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches. Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances. Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par la formation ou par l'expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles relatives à un emploi donné<sup>3</sup>.

La notion de compétences du dirigeant de la PME est expliquée à travers deux grandes écoles de pensée, à savoir l'école des caractéristiques et

l'école des typologies de propriétaires-dirigeants.

Selon l'école des caractéristiques, plusieurs facteurs sont à la base des compétences du propriétaire-dirigeant de la PME. Les variables les plus citées dans plusieurs travaux de recherche sont la formation, l'expérience professionnelle et la proximité du métier du dirigeant par rapport aux activités de l'entreprise. En dehors des caractéristiques précitées, plusieurs auteurs évoquent d'autres facteurs explicatifs des compétences du dirigeant<sup>4</sup>. Nous présentons les caractéristiques les plus couramment attribuées aux dirigeants des PME dans le tableau 1.

**Tableau 1 – Quelques caractéristiques et qualités d'un entrepreneur<sup>11</sup>**

Caractéristiques	Qualités
Confiance en soi	Croit en ses propres capacités Indépendant Optimiste
Volonté déterminée	Obstiné et persévérant Déterminé
Concentré sur la tâche à accomplir ou les résultats à atteindre	Soucieux de la réussite Bûcheur, dynamique, énergétique Prend des initiatives
Acceptation des risques	Prend des risques calculés Aime les défis
Étoffe d'un chef	Bon communicateur Bon contact avec les autres Attentif aux suggestions et aux critiques S'intéresse aux autres Concerné par le développement des autres
Originalité	Innovateur, créatif Souple et ouvert d'esprit Ingénieux S'adapte rapidement et facilement
Tourné vers l'avenir	Prévoyant Visionnaire Intuitif

**Le propriétaire-dirigeant de type PIC accorde la priorité à la pérennité de son affaire, souhaite également préserver l'indépendance patrimoniale avec un sens réactif par rapport à la croissance des activités. Quant au propriétaire-dirigeant de type CAP, il privilégie les activités à forte croissance et, sans doute risquée, recherche l'autonomie de décision et n'est pas préoccupé par la pérennité de l'affaire.**

L'école des typologies des propriétaires définit l'entrepreneur selon des types ou modes d'actions. Certains chercheurs ont établi trois types d'opérations d'affaires : innovation, imitation, répétition. D'autres ont établi une distinction entre « l'entrepreneur administratif » et « l'entrepreneur indépendant ». Pour d'autres, il y a cinq types d'entrepreneuriat corporatif : administratif, opportuniste, acquisitif, incubatif, imitatif.<sup>5</sup> Tenant compte de la logique d'action, Julien et Marchesnay ont suggéré deux types de propriétaires-dirigeants : le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et le CAP (Croissance forte, Autonomie, peu de Pérennité).

Le propriétaire-dirigeant de type PIC accorde la priorité à la pérennité de son affaire, souhaite également préserver l'indépendance patrimoniale avec un sens réactif par rapport à la croissance des activités. Quant au propriétaire-dirigeant de type CAP, il privilégie les activités à forte croissance et, sans doute risquée, recherche l'autonomie de décision et n'est pas préoccupé par la pérennité de l'affaire<sup>6</sup>.

Il est aussi possible d'évoquer certaines habiletés comme la capacité cognitive, l'habileté organisationnelle, l'habileté décisionnelle, l'habileté technique et l'habileté à identifier et implanter des opportunités, pour qualifier un entrepreneur. À cet égard, nous avons répertorié plus de 15 habiletés que les chercheurs attribuent à l'entrepreneur. Ces diverses habiletés se regroupent en trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences techniques liées à la gestion et à la nature des produits de l'entreprise.

## 1.2. La vision du dirigeant de la PME

La vision est analysée à partir de trois approches ou dimensions à savoir l'approche stratégique, l'approche leadership et l'approche culturelle, tel qu'illustré au tableau 2.

Selon l'approche ou dimension stratégique, la vision est nécessairement stratégique et est souvent associée au management stratégique. Lier la vision à la stratégie consiste, en quelque sorte, à rechercher les effets concrets de la vision. Elle est une résultante de la concurrence imposée par l'environnement d'affaires. Ainsi, en contexte de la PME, la vision prend le relais de la planification. La planification est un processus visionnaire, car pour passer à l'action on va donner un canevas de travail, un minimum de planification, souvent à la demande des partenaires financiers. Cet embryon finira par prendre la forme d'un plan d'affaires ou d'un plan stratégique<sup>7</sup>. Dans cette optique, la vision devient une technique, un outil qui sert à anticiper le changement et à construire des scénarios de prédiction du futur. Cette technicité ne peut être développée que par l'entrepreneur, d'où la notion de leadership.

**En contexte de la PME, la vision prend le relais de la planification... la vision devient une technique, un outil qui sert à anticiper le changement et à construire des scénarios de prédiction du futur.**

L'approche ou dimension leadership visionnaire met en évidence deux attributs que sont le développement et l'identification des facteurs clés de la vision. Pour les PME, les auteurs s'intéressent à la personnalité de l'entrepreneur et au rôle de la vision dans la création et la gestion quotidienne de l'entreprise.

La vision peut être vue comme une fonction du leader puisqu'il est responsable de la développer. Le leader est comme un historien qui sélectionne, structure et interprète les informations sur l'avenir dans le but de construire une vision partagée des objectifs de l'entreprise. Le leader a donc le rôle de la communiquer et de faire partager sa vision, d'où la dimension culturelle.

L'approche culture organisationnelle parle surtout de vision partagée véhiculant un ensemble de valeurs et aboutissant à un comportement collectif. La vision partagée influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise mieux adaptée aux conditions environnementales actuelles.

La culture intervient à au moins trois niveaux du processus visionnaire. Les valeurs du milieu influencent la manière de penser du leader qui développe la vision. La vision, une fois créée,

doit être communiquée et partagée. Elle intègre des valeurs organisationnelles et conditionne le développement de visions ultérieures.

**La vision partagée influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise mieux adaptée aux conditions environnementales actuelles.**

**Tableau 2 – Approches théoriques de la vision**

DIMENSION	STRATÉGIQUE	LEADERSHIP	CULTURELLE
Intérêt de recherche	Organisation, environnement	Individu	Groupe
Définition de la vision	Outil	Attribut, fonction	Valeur commune
Leader	Celui qui réalise la vision (stratège)	Celui qui développe une vision (charismatique)	Celui qui communique et qui fait partager la vision (animateur)
Type de vision	Vision réalisable	Vision présente	Vision collective

Aux fins de cette recherche, nous mettrons l'accent sur la vision stratégique afin de mesurer son impact sur la performance. Le bon dirigeant est celui qui réalise sa vision en la partageant avec les autres membres de l'organisation, soit pour rendre son entreprise proactive dans un environnement concurrentiel, soit pour réaliser ses objectifs de performance tout en contrôlant les effets de son environnement d'affaires (climat de travail, secteurs, marché, clients...).

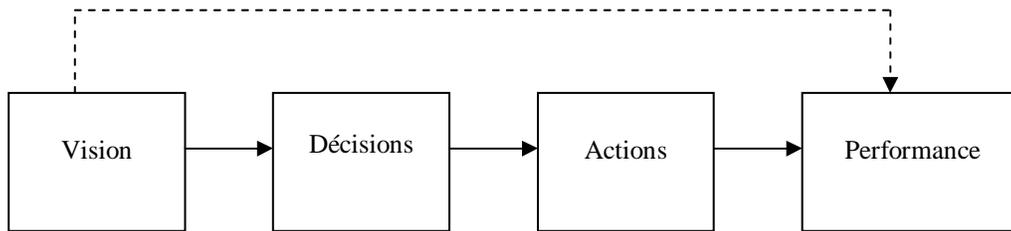
### 1.3 Profil du dirigeant et performance de la PME

Dans une étude, sur 17 cas des PME gabonaises, concernant la relation entre le profil du dirigeant et la performance de la PME africaine, les résultats montrent qu'au delà du diplôme, l'expérience professionnelle et la nature de la formation suivie (comparée au métier de

l'entreprise) sont à l'origine des compétences du propriétaire-dirigeant<sup>8</sup>.

Dans cette optique, certains chercheurs ont montré dans leurs études que le succès et le développement d'une entreprise dépend à la fois d'une organisation humaine efficace (ressources humaines), des ressources financières et des conditions technologiques. Ces travaux insistent dans leur ensemble sur les variables de formation, l'expérience professionnelle et la proximité métier du dirigeant / activité de l'entreprise. Ces variables ont un impact sur la performance de la PME<sup>9</sup>. En dehors de ces variables, la vision d'un futur positif, créée par un leader efficace, sert à motiver les équipes. Cela se traduit par un impact sur la performance de l'organisation tel qu'illustré à la figure 1.

**Figure 1 – Impact de la vision sur la performance<sup>30</sup>**



La vision, à travers ce modèle, impacte la performance des PME par le biais des décisions et des actions qui en sont les pendants opérationnels. À la lumière de ce qui précède, le profil du dirigeant-entrepreneur en termes de

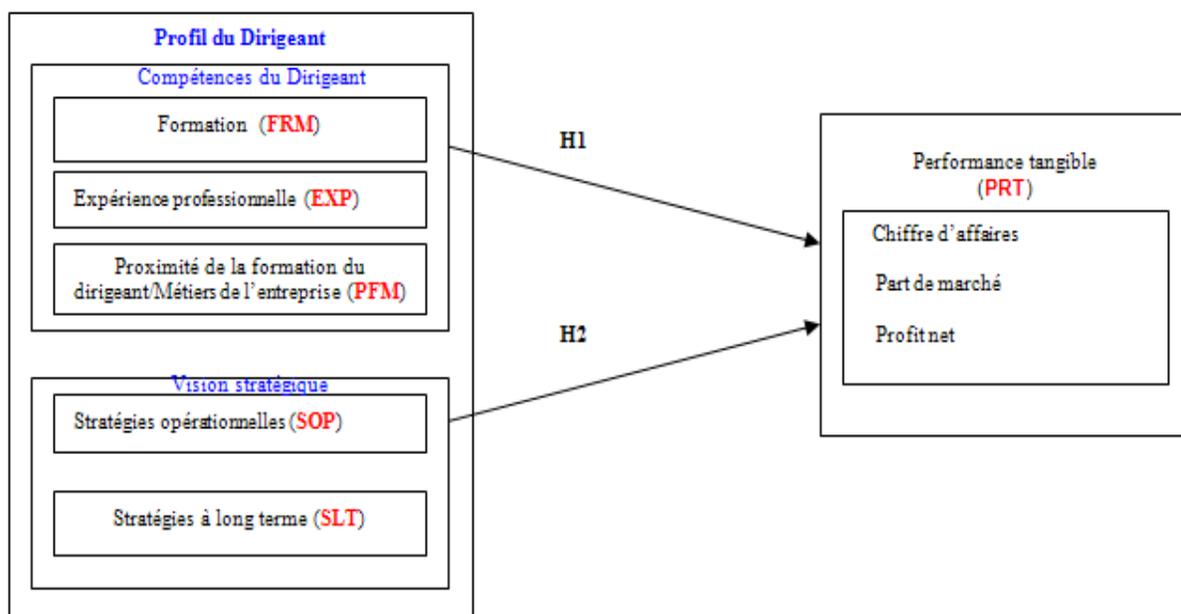
compétences et la vision qu’il développe sont des dimensions importantes retenues dans le cadre conceptuel de cette recherche, un cadre qu’il convient de préciser.

## 2. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L’analyse présentée dans le cadre de ce texte repose sur un modèle théorique mettant en relief l’importance de deux variables explicatives. La première, dénommée profil du dirigeant, correspond aux différents concepts indépendants, à savoir les compétences du dirigeant (formation du dirigeant, expérience professionnelle et proximité de la formation du dirigeant par rapport aux métiers de l’entreprise). La deu-

xième variable explicative est la vision stratégique qui comporte deux éléments, à savoir la vision stratégique à long terme et la vision stratégique à court terme. Selon le modèle proposé, ces deux variables ont un impact positif sur la performance tangible en termes de notoriété commerciale, de part de marché et des profits, tel que schématisé à la figure 2.

**Figure 2 – Modèle d’analyse des liens entre le profil du dirigeant et la performance tangible**



Le modèle est représenté selon deux niveaux : le profil du dirigeant et la performance tangible des PME. Le tableau 3 présente le cadre opératoire à la base de l'examen empirique. Le profil du dirigeant de la PME fait référence à deux concepts : les compétences du dirigeant et sa vision stratégique. Les compétences du dirigeant sont mesurées à l'aide de trois indicateurs, à savoir, la formation du dirigeant (FRM), l'expérience professionnelle (EXP) et la proximité « Formation du dirigeant / métier de l'entreprise » (PFM). Le deuxième concept concerne « la vision stratégique » du dirigeant de l'entreprise. Il est mesuré par deux construits, à savoir la stratégie à long terme (SLT) et la stratégie opérationnelle (SOP).

La performance tangible (PRT) de la PME désigne la capacité d'une PME à obtenir des

bons résultats économiques et commerciaux à la fois tant sur le marché domestique que sur les marchés internationaux. Elle est estimée par le chiffre d'affaires (CAF), la part de marché (PDM), le profit net (PRN) et la diversité de marché (DDM).

La proposition générale est à l'effet qu'un dirigeant ayant un profil adapté aux activités de l'entreprise favorise la performance de la PME qu'il dirige. De cette proposition générale découlent deux propositions spécifiques qui méritent d'être précisées. Les compétences du dirigeant ont une influence significative sur les performances de l'entreprise. Ensuite, la vision stratégique développée par le dirigeant a une influence significative sur la performance de sa PME.

**Tableau 3 – Synthèse des concepts et variables de recherche**

Niveaux	Concepts	Variables	Définition du construit de la variable
Les déterminants de la performance (Niveau I)	Compétences du dirigeant de la PME	Capacités en ressources humaines (FRM)	désignent les qualifications ou nouvelles connaissances acquises
		Expérience professionnelle (EXP)	désigne les habiletés ou compétences techniques (savoir et savoir-faire)
		Proximité « Formation du dirigeant/Métier de l'entreprise » (PFM)	désigne le savoir ou expérience ayant un lien avec les activités pratiquées dans la PME
	Vision stratégique	Stratégies à long terme (SLT)	désignent les orientations fondamentales sur un horizon temporel (CA, développement des marchés, la gamme de produits)
		Stratégies opérationnelles (SOP)	désignent les procédés et moyens d'actions utilisés au quotidien pour l'atteinte des objectifs.
Performance (Niveau II)	Performance tangible (PRT)	Chiffre d'affaires (CAF) Part de marché (PDM) Profit net (PRN) Diversité de marché (DDM)	désignent les variables palpables, concrètes, visibles et manifestes mesurant l'efficience des activités économiques et commerciales de la PME.

Pour valider de manière empirique le modèle, nous avons mené une enquête auprès des dirigeants des petites et moyennes entreprises dans des secteurs variés (industries de transformations, commerce et distribution, télécommunications, import) et situées dans les communes de Libreville et d'Owendo.

En administrant un questionnaire structuré en trois thèmes (la compétence du dirigeant, la

vision stratégique du dirigeant et la performance tangible) auprès de 300 responsables d'entreprises, nous avons obtenu 100 réponses, soit un taux de 33,33 %. Le traitement de données a été fait à l'aide du logiciel SPSS 11.0. La méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO) en régression linéaire multiple est la méthode d'analyse de données retenue pour tester l'ensemble des relations susceptibles d'exister entre les variables.

---

### 3. RÉSULTATS

Concernant la proposition générale de recherche, les résultats du modèle estimé révèlent que le profil du dirigeant influence significativement la performance tangible de la PME gabonaise. Nous comprenons donc, à juste titre, qu'en contexte des PME gabonaises, les leaders d'entreprise utilisent leur profil (leur compétence personnelle et leur vision de l'entreprise) comme atout considérable pour diversifier leur marché, augmenter leur chiffre d'affaires et favoriser la performance de leurs entreprises. La confirmation de la proposition générale se conforte par la validation des deux propositions spécifiques.

D'abord, les compétences du dirigeant de l'entreprise, caractérisées par sa qualification et la proximité de celle-ci par rapport aux métiers de l'entreprise, son savoir et savoir-faire, ont un impact sur la performance des PME gabonaises. Le chef d'entreprise devrait donc se munir d'un savoir et savoir-faire suffisant pour atteindre les objectifs assignés par son entreprise.

Si les résultats de l'inférence statistique montrent que les composantes des compétences du dirigeant de la PME impactent significativement sur la performance tangible de son entreprise, ils révèlent aussi que leur niveau d'influence sur celle-ci n'est pas le même. Le niveau d'influence de l'expérience professionnelle du dirigeant est moindre que celui de sa formation. Aussi, le niveau d'influence de la formation est moindre que celui de la proximité de ses qualifications par rapport au métier de son entreprise. Autrement dit, l'impact sur la performance tangible des PME gabonaises est d'autant plus fort lorsqu'il y a proximité entre les qualifications du dirigeant et le métier de son entreprise. Toutefois, ce savoir-faire devrait être associé à une vision stratégique du dirigeant pour donner des orientations adéquates.

Par ailleurs, la vision stratégique du dirigeant est utilisée dans le cadre de cette étude dans sa double dimension. Les orientations à court terme et les orientations à long terme, formulées par le dirigeant de l'entreprise influencent significati-

vement la performance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires, de part de marché, de diversité de marché et de profit net.

**Les orientations à court terme et les orientations à long terme; formulées par le dirigeant de l'entreprise influencent significativement la performance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires, de part de marché, de diversité de marché et de profit net.**

Au même titre que les composantes des compétences du dirigeant, celles de la vision stratégique ont aussi un niveau d'influence différent sur la performance tangible de la PME. Les orientations à court terme du dirigeant influent plus sur la performance tangible de la PME que celles à long terme.

Enfin, si les effets des compétences et de la vision stratégique du dirigeant sur la performance tangible s'additionnent, force est de constater que les orientations opérationnelles et la proximité entre la formation du dirigeant et le métier de son entreprise sont respectivement les deux composantes dont le niveau d'influence est le plus élevé parmi toutes les composantes du profil du dirigeant retenues dans cette étude.

Au demeurant, les résultats de cette étude démontrent que la compétitivité des PME gabonaises vue sous l'angle de la performance commerciale (chiffre d'affaires, profit net, part de marché et diversité de marché) est tributaire du profil du dirigeant en termes de compétences et de vision.

**La compétitivité des PME gabonaises vue sous l'angle de la performance commerciale (chiffre d'affaires, profit net, part de marché et diversité de marché) est tributaire du profil du dirigeant en termes de compétences et de vision.**

---

## CONCLUSION

**Sur le plan des compétences, la proximité des qualifications du dirigeant de la PME par rapport au métier de son entreprise a un niveau d'influence plus grand sur la performance tangible de son entreprise que sa formation et son expérience professionnelle.**

Cette étude a porté sur l'analyse de l'impact du profil du dirigeant (compétences et vision) sur la performance des PME gabonaises. La synthèse des données, obtenues grâce à une enquête auprès des dirigeants de pays au Gabon, démontre que le profil du dirigeant a un impact positif sur la performance tangible de son entreprise.

Plus spécifiquement, sur le plan des compétences, la proximité des qualifications du dirigeant de la PME par rapport au métier de son entreprise a un niveau d'influence plus grand sur la performance tangible de son entreprise que sa formation et son expérience professionnelle. Sur le plan de la vision du dirigeant, même si la vision à long terme et celle à court terme influent sur la performance tangible de la PME; il n'en demeure pas moins que c'est la vision opérationnelle dont l'impact est le plus élevé.

Les résultats s'avèrent conformes à la littérature scientifique dans le domaine de la gestion des PME et plus particulièrement des travaux liés au rôle du propriétaire dirigeant dans la compétitivité. Sur ce point, l'étude confirme qu'« un bon entrepreneur est celui qui développe ses compétences et sa vision pour se maintenir et demeurer compétitif »<sup>9</sup>.

Sur le plan managérial, l'étude montre que pour susciter un impact positif du profil du dirigeant sur la performance, il apparaît déterminant que les dirigeants perçoivent l'utilité de posséder des compétences multiples et de développer une vision stratégique (anticipation sur l'avenir) pour garantir ce succès dans un environnement d'affaires changeant. Ainsi, il est recommandé aux dirigeants de mener des actions qui permettent aux employés de suivre ce mouvement de changement afin de veiller aux performances tangibles de leur organisation. ■

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Ndjambou R., (2008), « *TIC et Développement International des PME gabonaises* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, France.

<sup>2</sup>Ettien A. K. F (2006), « *L'évaluation du succès des changements induits par les ERP : le cas de la Banque Africaine de développement* », Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 1, France. Hammer et Compy (1993), « *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* ». Harper Collins, London.

Porter (2003), « *L'avantage concurrentiel des nations.- Interéditions* », Paris, 883p. Bergeron, F., Raymond, L. et Rivard, S. (2004) « *Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance* », *Information & Management*, n° 41, pp. 1003-1020.

<sup>3</sup>Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992), « *the founder's self-assessed competence and venture Performance* », *Journal of Business Venturing*, 7, pp.223-236 Szilagyi et Schweiger (1984), « *Matching managers to strategies: a review and suggested framework* », *Academy of Management Review*, 9, pp. 626-637.

<sup>4</sup>Bayad, M. & Boughattas, Y. & Schmitt, C (2006), « *Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences* », 8<sup>e</sup> CIFEPME, Fribourg, Suisse, octobre.

<sup>5</sup>Cole (1959), « *Business in its Social Setting* », Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

<sup>6</sup>Julien P.A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, édition Economica. Lorrain, J., Belley, A. & Ramangahaly, C. (1994), *Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise*, *Revue Internationale Pme*, 7, 9-34.

<sup>7</sup>Filion, L.J. (1996) « *Différences dans les systèmes de gestion des propriétaire-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME* ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*. Décembre,

<sup>8</sup>Mamboundou, J.P. (2003), « *Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais* », *Revue Gestion*, Mai - Juin.

<sup>9</sup>Barney, J. (1991) « *Firm resources and sustained competitive advantage* », *Journal of Management*, vol.17, pp. 99-120. Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2004), « *Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise* », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(2) : 117-134. Julien, P.A. et Morin M. (1996), *Mondialisation de l'Économie et PME Québécoises*, Presses de l'Université du Québec.

---

## La mise en œuvre d'un transfert organisationnel : dynamique des approches collaboratives

Annick Trépanier, M. Sc., chef de service  
Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi  
Brahim Meddeb, Ph. D., professeur  
Université du Québec à Chicoutimi

---

### INTRODUCTION

**L'engagement, l'utilisation du personnel en place et la valorisation de leur expertise se sont avérés d'une importance capitale dans la conception et la mise en œuvre de modèles d'organisation et dans l'opérationnalisation de ce nouveau secteur d'activité, soit les services jeunesse.**

Au cours des années 2008-2010, suite à de nombreuses discussions et réflexions, animées par les directions de l'Agence de la santé et des services sociaux, du centre de réadaptation en dépendances, des Centres Jeunesse et des directeurs des centres de santé et services sociaux (CSSS) de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, il fut décidé d'intégrer les services de la clientèle jeunesse au Centre de Réadaptation en Dépendance (CRD) du CSSS de Jonquière. Le but de cette intégration est d'assurer l'accessibilité et la qualité des services en dépendance jeunesse.

La logique de la dispensation de services aux clientèles adulte et jeune regroupées dans un même centre nécessitait alors un travail préparatoire colossal. En effet, le contexte de changement dans lequel s'est effectuée la réorganisation touchait à la fois la clientèle, les intervenants et les organisations impliquées dans le transfert. Au cœur de cette intervention, l'engagement, l'utilisation du personnel en place et la valorisation de leur expertise se sont avérés d'une importance capitale dans la conception et la mise en œuvre de modèles d'organisation et dans l'opérationnalisation de ce nouveau secteur d'activité, soit les services jeunesse.

Puisque le service en dépendance aux jeunes de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean était antérieurement desservi par les Centres Jeunesse (CJ), le CRD était le seul centre de l'association des centres de réadaptation en dépendance du Québec à se démarquer par l'absence de service pour la clientèle jeunesse (12-18 ans). L'arrivée de cette nouvelle clientèle oblige donc l'établissement du CSSS de Jonquière à réorganiser ses services. Un transfert harmonieux et efficient s'impose en déployant les ressources humaines, physiques, matérielles et informationnelles nécessaires, tout en assurant l'accessibilité et la qualité des services pour la clientèle et les partenaires. Pour mener à bien ce changement, il a été approprié d'accompagner le CRD dans la conception d'un modèle d'organisation du service à la clientèle jeunesse. Sur ce point, l'effort consistait alors à mettre en place un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux intervenants et de ceux des équipes territoriales desservant les clientèles jeunes et adultes. C'est dans cette perspective que ce texte présente les principales activités ayant permis la réorganisation des services suivant des approches collaboratives.

**L'arrivée de cette nouvelle clientèle oblige donc l'établissement du CSSS de Jonquière à réorganiser ses services. Un transfert harmonieux et efficient s'impose en déployant les ressources humaines, physiques, matérielles et informationnelles nécessaires, tout en assurant l'accessibilité et la qualité des services pour la clientèle et les partenaires.**

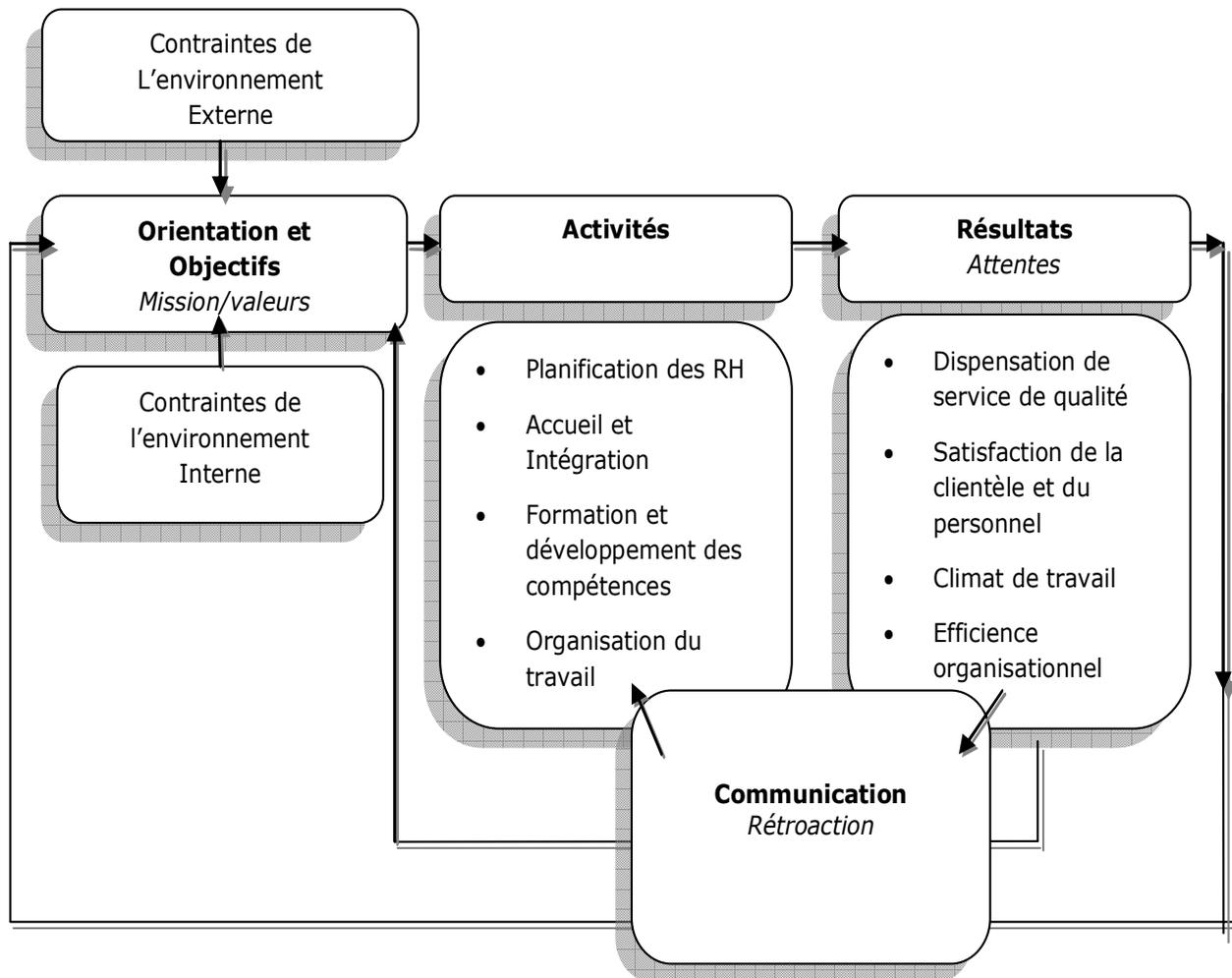
# 1. CADRE CONCEPTUEL DE L'INTERVENTION

**La communication efficace serait propice à l'implication des acteurs concernés, une implication qui accroît les probabilités de succès d'une transformation organisationnelle.**

Avant d'examiner le contenu détaillé de l'intervention, il convient de présenter le cadre conceptuel élaboré et mis en œuvre dans le cadre de cette réorganisation. La restructuration des services s'est basée sur l'approche systémique en gestion des ressources humaines, telle qu'illustrée à la figure 1. Ce cadre conceptuel met en relief l'importance de plusieurs acti-

vités dont l'accueil et le développement des compétences. Tout au long du processus visant la mise en place de ces activités en vue d'atteindre les résultats, il est essentiel de miser sur la communication à chacune des actions. C'est pourquoi il est jugé pertinent d'intégrer la communication en tant que dimension pouvant influencer les activités productives, mais aussi l'évaluation de l'atteinte des résultats. En effet, la communication efficace serait propice à l'implication des acteurs concernés, une implication qui accroît les probabilités de succès d'une transformation organisationnelle.

**Figure 1 – Approche systémique en gestion des ressources humaines**



**L'approche systémique accorde une attention particulière à la capacité organisationnelle suivant laquelle l'organisation combine ses ressources productives et met en œuvre des activités de gestion ressources humaines de façon alignée à la mission et aux objectifs stratégiques.**

L'approche systémique accorde une attention particulière à la capacité organisationnelle suivant laquelle l'organisation combine ses ressources productives et met en œuvre des activités de gestion des ressources humaines de façon alignée à la mission et aux objectifs stratégiques. Plus spécifiquement, elle met en relief l'importance de la formation et le développement des compétences, mais aussi des méthodes d'apprentissage. En s'appuyant sur les fondements méthodologiques de l'apprentissage, la formation par les pairs peut être extrêmement efficace sans pour autant entraîner des coûts trop élevés. À court terme, elle permet à l'organisation de développer sa capacité à répondre aux besoins de connaissances de base des deux clientèles et de permettre la polyvalence des ressources humaines. La formation par les pairs a été conçue sur la base de quelques approches théoriques<sup>1</sup>. D'abord, la théorie de l'apprentissage social stipule que les gens sont des modèles de comportements humains et que certaines personnes ont la capacité de provoquer un changement de comportements chez certains individus. Ensuite, l'approche théorique de l'action raisonnée indique que la perception qu'a

une personne influe sur ses actions. Également, la théorie de diffusion de l'innovation postule que les leaders d'opinion peuvent en diffusant de l'information changer des comportements et influencer les normes du groupe. La facilitation des apprentissages significatifs repose sur la relation entre l'animateur et l'apprenant, mais aussi sur la participation active de l'apprenant. Enfin, la théorie de l'éducation participative a joué un rôle majeur dans le développement de l'éducation par les pairs.

Grâce à ce cadre conceptuel, il a été possible de réaliser l'intégration organisationnelle suivant une méthodologie spécifique et un plan d'activité précis. En effet, afin de concrétiser les activités à réaliser et de planifier le bon déroulement, un plan d'action répondant de façon détaillée et concrète à chacun des objectifs du mandat a été élaboré et mis en œuvre. Pour ce faire, ce plan a servi de balise par la définition de tâches ordonnancées de façon logique et encadrées d'un délai prévu de réalisation, tel que présenté au tableau 1.

**La formation par les pairs peut être extrêmement efficace sans pour autant entraîner des coûts trop élevés. À court terme, elle permet à l'organisation de développer sa capacité à répondre aux besoins de connaissances de base des deux clientèles et de permettre la polyvalence des ressources humaines.**

**Tableau 1 – Plan d'action « Arrimage de la clientèle Jeunesse CRD »**

ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE						
OBJECTIFS Résultats attendus	ACTIONS/MOYENS Quoi?	INDICATEURS	RESPONSIBLE Qui?	ÉTAPES DE RÉALISATION Comment?	ÉCHÉANCES D'ÉTAPE Date	ÉVALUATION
		1.				Atteint ou
		2.				Non atteint

---

## 2. MISE EN ŒUVRE DU TRANSFERT ORGANISATIONNEL

**La mission du CRD consiste à offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes ayant des problèmes d'alcoolisme, de toxicomanie ou autres dépendances.**

La mission du CRD consiste à offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes ayant des problèmes d'alcoolisme, de toxicomanie ou autres dépendances. La réalisation de cette mission se déroule dans un environnement dont les composantes sont variées : les règles gouvernementales, les lois, l'offre de service de base en toxicomanie et la gestion axée sur les résultats. Ces paramètres poussent à uniformiser et à appliquer des pratiques gagnantes. De plus, elles facilitent la planification de la gestion des ressources humaines et toutes les activités qui en découlent. Les besoins spécifiques et complexes de la clientèle en dépendance déterminent les exigences à respecter sur le plan de l'environnement interne dont les principaux actifs sont les connaissances et les habiletés des employés. Compte tenu de la nature des services offerts, les compétences humaines sont primordiales et constituent une ressource vitale.

Pour préserver ces compétences, l'intégration à l'équipe existante des intervenants ayant de l'expertise auprès de la clientèle jeunesse a été prévue dans cette expérience de transfert organisationnel. Cette intégration repose sur les prémisses et finalités de la gestion des ressources humaines : « Disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées, pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible. »<sup>2</sup>

### 2.1 Accueil et intégration des nouveaux intervenants : une responsabilité partagée

En misant sur la collaboration comme philosophie d'intervention, l'implication de tous les

employés a contribué à la façon d'atteindre les objectifs fixés. L'implantation des services jeunesse en dépendance au CRD du CSSS de Jonquière s'est faite selon le cadre conceptuel à partir des objectifs à atteindre, de la définition des besoins et de l'analyse des ressources nécessaires à la réussite de cette intégration aux services actuels.

L'élaboration de la procédure d'accueil se veut un moyen de favoriser l'intégration, l'engagement, le confort à exercer ses tâches, mais aussi d'encourager la rétention des nouveaux employés dans l'organisation. Dans le cadre de l'intégration jeunesse, des intervenants du CJ et plusieurs autres intervenants ont joint l'équipe du CRD. Suite à ce transfert, l'accueil et l'intégration se voulait un moment privilégié de contact avec leur nouvelle organisation. Les nombreux outils développés et mis en place lors de ce mandat démontrent l'importance de l'uniformité de l'information véhiculée lors de ce processus d'accueil-intégration, mais aussi de la reconnaissance du CRD envers ses ressources humaines. Dès l'accueil du nouvel employé au CRD, un programme de parrainage a aussi été instauré afin de favoriser l'intégration et l'acquisition de nouvelles connaissances en lien avec la fonction et l'organisation. Le parrainage répond à un besoin momentané d'enrichissement du savoir-faire des intervenants. L'accueil, l'intégration et le parrainage sont des activités différentes, mais interdépendantes. Elles assurent une fusion complète et réussie de l'employé dans l'organisation. Chacune de ses activités poursuit des objectifs spécifiques, interdépendants et complémentaires.

**L'accueil, l'intégration et le parrainage sont des activités différentes, mais interdépendantes. Elles assurent une fusion complète et réussie de l'employé dans l'organisation. Chacune de ses activités poursuit des objectifs spécifiques, interdépendants et complémentaires.**

En outre, pour uniformiser la compréhension du processus, une grille de répartition des responsabilités a été aussi développée. Cet outil de

gestion, présenté au tableau 2, définit qui doit agir à titre de responsable (R) ou de support (S) lors de l'accueil<sup>3</sup>. Enfin, certaines cellules fusionnées démontrent le partage des responsabilités. L'application de cette grille intégrée dans

le processus d'accueil du CRD est d'une grande efficacité, car elle a permis l'atteinte des objectifs des premières journées : accueillir, informer et organiser tout en finalisant la partie administrative de l'embauche.

**Tableau 2 – La répartition des responsabilités en matière d'accueil au CRD**

<i>Responsabilités</i>	<i>Direction Chef de programme</i>	<i>Coordonnateur clinique</i>	<i>Collègues</i>
<b>1. Préparation de l'arrivée</b>			
Confirmation de date d'arrivée	R	S	
Préparation de la pochette d'accueil		R	
Préparation de l'espace de travail	R	S	
Préparation des outils de travail		S	
Annonce de l'arrivée aux collègues	R ou S		
<b>2. Première journée</b>			
Accueil de l'employé	S	R	
Remise de la pochette des documents d'accueil		R	
Présentation de l'organisation	R	S	
Visite du milieu de travail	R ou S		S
Présentation aux collègues		R	S
Désignation de l'espace de travail		R	
Explication sur le contenu du poste, attentes	S	R	
<b>3. Suivi de l'Accueil</b>			
Évaluation du programme d'Accueil	R		
Évaluation du besoin de formation	S	R	
<b>4. Au cours des deux premières semaines</b>			
Expliquer les communications internes (réunion)		R	S
Confirmer la compréhension des attentes	S	R	
<b>R : Responsable                      S : Support</b>			

Cette réflexion de répartition entre les acteurs impliqués dans l'accueil a permis d'établir une liste d'informations représentée au tableau 3. Cet outil a pour objectif d'éviter de surinformer le nouvel employé à son arrivée. Ainsi, toutes les informations pertinentes à recueillir étant déterminées, l'employé pourra lui-même en prendre connaissance lors de la période d'intégration. L'employé est aussi responsable de son apprentissage par la voie de sa propre participation aux différentes activités du processus d'accueil. Il

partage donc la responsabilité de collecte d'informations par le biais de cette liste. Cet outil a été mis en œuvre et évalué positivement par les responsables de l'accueil-intégration et par les employés intégrés. À partir des éléments de cette liste, un cartable d'accueil contenant tous les documents et outils nécessaires a été élaboré. Sa mise en œuvre permet aussi l'uniformité du processus d'accueil de la personne et la transmission intégrale des informations pour tous les employés embauchés.

**Tableau 3 – Accueil-intégration une responsabilité partagée  
« Une responsabilité partagée! Ais-je entendu parler de ces éléments? »  
Intervenant en toxicomanie**

Nom : \_\_\_\_\_ Entrée en poste : \_\_\_\_\_  
Point de services : \_\_\_\_\_

FAIT	ÉLÉMENT DE L'ACCUEIL ET INTÉGRATION	À COMPLÉTER/COMMENTAIRE
<input type="checkbox"/>	Rencontre avec les Ressources Humaines CSSSJ	<input type="checkbox"/>
<b>Environnement</b>		
<input type="checkbox"/>	Présentation de l'équipe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Visite du milieu de travail	<input type="checkbox"/>
<b>Rencontre avec le coordonnateur/chef de programme (éléments à aborder)</b>		
<input type="checkbox"/>	Compréhension de la mission de l'organisation	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Organigramme de l'organisation	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attente du nouvel employé face à l'organisation	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attirer un bureau et donner clef	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Carte d'employé et de stationnement	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attentes de l'organisation face à la personne	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Processus d'évaluation pour l'obtention de la probation (déterminer une date)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Horaires de travail	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Processus d'accueil de la clientèle	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Planifier date de formation du serveur	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Procédure d'utilisation de la boîte vocale	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Feuilles de temps et comptes de dépenses	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Remettre liste téléphonique CRD/ CSSSJ / Partenaires	<input type="checkbox"/>
<b>Lectures à faire</b>		
<input type="checkbox"/>	Guide d'accueil	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Offre de Service CRD	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Politique de confidentialité	<input type="checkbox"/>
<b>Codes nécessaires à l'exercice de ses fonctions :</b>		
<input type="checkbox"/>	Serveur et adresse courriel	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Code téléphonique/télécopieur (interurbain)/photocopieur	<input type="checkbox"/>
<b>Projets spéciaux</b>		
<input type="checkbox"/>	Processus d'amélioration continue de qualité/sécurité d'Agrément Canada	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Informations sur les programmes des partenaires	<input type="checkbox"/>
<b>Parrainage</b>		
<input type="checkbox"/>	Orientation	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programme de Parrainage du CRD	<input type="checkbox"/>
<b>Suivi de l'intégration avec le coordonnateur</b>		
<input type="checkbox"/>	S'assurer de l'appropriation de chaque élément mentionné ci haut	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Rencontre de suivi (date déterminée)	<input type="checkbox"/>

## 2.2 Développement des compétences et stratégie d'apprentissage

Outre la définition et la création d'outils, une des activités se situe dans l'élaboration d'un plan de formation. L'analyse de la littérature et l'identification des besoins du CRD ont permis de préciser les besoins de développement des compétences, de concevoir et de déployer les formations nécessaires. Les besoins de l'organisation de polyvalence et d'expertise confirment la nécessité du savoir spécialisé exigé pour les intervenants en réadaptation sur tout le territoire desservi. La formation vise donc à répondre aux

besoins spécifiques. Elle cherche à outiller les intervenants et à leur offrir le support nécessaire afin de dispenser un service de qualité. Les compétences à développer prennent trois formes : transversale, fondamentale et spécialisée. C'est sur cette dernière que le modèle de formation par les pairs fut élaboré tout en s'assurant que les autres formes (compétences transversale et fondamentale) sont présentes et maîtrisées par les intervenants. La matrice, illustrée à titre d'exemple au tableau 4, représente le profil attendu des intervenants en toxicomanie en matière de compétences.

**Tableau 4 – Matrice des compétences de l'intervenant en toxicomanie du CRD**

DIMENSION	FORMES		
	TRANSVERSALE	FONDAMENTALE	SPÉCIALISÉE
<b>Connaître, comprendre ou maîtriser</b>			
<b>Savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatique de base (Word, courriel, etc.)</li> <li>• Connaissance de la théorie en lien avec les études en travail social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation (mission, vision, ressources, programmes)</li> <li>• Processus inhérents au développement du PSI, PI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois :</li> <li>• Outils : IGT adulte/ados, DEP-Ado</li> <li>• Pratiques gagnantes selon offre de service de base</li> </ul>
<b>Mettre en œuvre ou savoir appliquer</b>			
<b>Savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habiletés de compétence de base</li> <li>• Habiletés de communication</li> <li>• Habiletés d'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation psychosociale</li> <li>• Planifier une intervention sociale (selon clientèle)</li> <li>• Réaliser une intervention sociale</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer en fonction de la description des tâches respectives (TS, TES, PSV)</li> </ul>
<b>Savoir-vivre avec les autres</b>			
<b>Savoir-être Et Agir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences personnelles</li> </ul>	Le savoir-être étant une compétence transversale, ne peut avoir une forme de base ou spécialisée.	

L'opérationnalisation efficace des compétences exige un niveau de motivation et une culture organisationnelle qui lui sont propices. L'efficacité est donc le résultat d'une triade  $E=mc^2$  (Motivation X Compétences X Culture organisationnelle). Cette association est plus que jamais indispensable au sein d'une organisation apprenante<sup>4</sup>. Le personnel détenteur de savoirs doit être disposé et encouragé à le transmettre. La culture organisationnelle doit être axée sur la transparence, sur la communication et sur le partage des

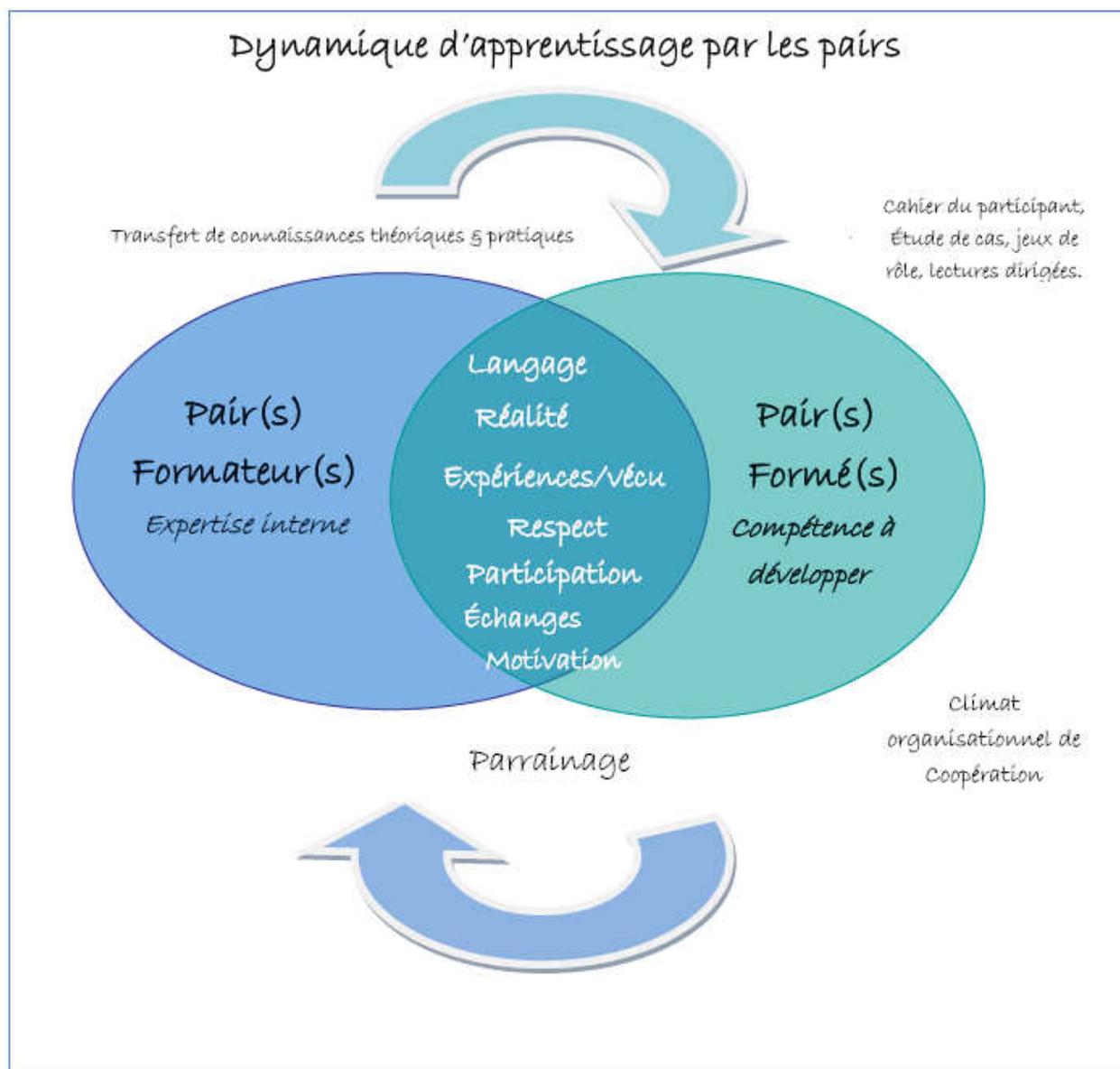
informations et des connaissances. Puisque la formation par les pairs motive les participants tout en développant la culture de transmission des compétences, elle a donc été privilégiée.

**Le personnel détenteur de savoirs doit être disposé et encouragé à le transmettre. La culture organisationnelle doit être axée sur la transparence, sur la communication et sur le partage des informations et des connaissances.**

La stratégie d'apprentissage repose sur la formation « par les pairs » et le parrainage. Ces deux méthodes sont retenues, car elles permettent d'optimiser l'apprentissage et la rétention de l'information transmise. La formation par les pairs, suppose donc une approche, un canal de communication, une méthodologie, une philosophie et une stratégie. C'est dans l'esprit de collaboration et d'implication qu'a émergé l'idée de la formation par les pairs, d'autant plus que des intervenants du CJ possédant une expertise auprès de la clientèle jeunesse se greffaient à l'équipe.

L'utilisation de ces experts, nouvellement accueillis comme pairs formateurs, bonifiait du même coup leur intégration au CRD. Élaborée aux fins de ce projet, la dynamique d'apprentissage par les pairs se veut une formation qui propose l'enseignement et le partage d'expertise d'un (des) collègue(s) à un autre. Ce modèle fut donc le système d'apprentissage approprié à la situation afin de répondre aux besoins de l'organisation en fonction des objectifs à atteindre, tel que schématisé à la figure 2.

**Figure 2 – Modèle d'apprentissage par les pairs**



**L'impact positif de cette stratégie d'apprentissage est donc ce processus horizontal de pairs égaux formateurs à l'origine de partage d'expériences pratiques, d'expertise et de contenus théoriques permettant rapidement aux intervenants d'appliquer les connaissances. La formation « par les pairs » permet de mettre en place un cadre favorisant le développement d'un esprit d'équipe et d'une fraternité créatrice.**

Les « pairs formateurs » sont une force collective de l'organisation. Il faut donc capitaliser et tirer profit de leur connaissance, leur créativité et leur énergie afin de stimuler l'action collective. Ce dialogue entre intervenants permet d'établir un langage commun, d'intégrer le contenu et de développer le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-agir. L'impact positif de cette stratégie d'apprentissage est donc ce processus horizontal de pairs égaux formateurs à l'origine de partage d'expériences pratiques, d'expertise et de contenus théoriques permettant rapidement aux intervenants d'appliquer les connaissances. La formation « par les pairs » permet de mettre en place un cadre favorisant le développement d'un esprit d'équipe et d'une fraternité créatrice.

### **2.3 Parrainage « savoir-faire et faire-savoir »**

**En plus de faciliter l'accueil, la socialisation et l'intégration, le programme de parrainage amène le parrainé à développer les savoirs et les compétences liés à l'exercice d'un travail.**

En plus de faciliter l'accueil, la socialisation et l'intégration, le programme de parrainage amène le parrainé à développer les savoirs et les compétences liés à l'exercice d'un travail. Exploité à deux niveaux, ce programme est d'abord utilisé dans le processus d'accueil-intégration dans le cadre de la rétention des employés. Au second niveau, il bonifie et assure la poursuite des apprentissages des employés. Afin de formaliser le processus, un contrat de

parrainage dans lequel les deux parties s'engagent dans un processus structuré, ayant des objectifs définis à atteindre, est nécessaire. L'identification des besoins permet de définir le temps qui sera alloué au parrain et au parrainé. Le rôle du parrain est d'écouter, d'enseigner par l'exemple, d'aider l'intervenant parrainé à construire une confiance en ses interventions, de recadrer les problématiques vécues et d'encourager les comportements gagnants. Le parrainage permet aux parrains d'être authentiques face à leur expérience et d'y trouver un sens, tout en offrant aussi aux parrainés des opportunités d'apprentissage et de réalisation. Le parrain partage son sens critique et offre ses encouragements. Le programme de parrainage offre finalement la possibilité aux parrainés de valider leur choix d'intervention et de décisions tout en explorant une manière différente de penser et d'apprendre. Ce programme fait la démonstration d'une culture organisationnelle apprenante axée sur la transmission et le partage des connaissances.

**Le parrainage permet aux parrains d'être authentiques face à leur expérience et d'y trouver un sens, tout en offrant aussi aux parrainés des opportunités d'apprentissage et de réalisation. Le parrain partage son sens critique et offre ses encouragements.**

En conséquence, le parrainage permet aux intervenants en dépendances de mieux faire face à la complexité de la clientèle, mais aussi d'être mieux préparés à affronter des situations cliniques et d'intervention multiples. En résumé, les parrains sont des alliés importants qui aident les nouveaux à comprendre rapidement « qui fait quoi, où, comment et pourquoi? ». Ils transmettent rapidement la culture de l'organisation et établissent une relation orientée sur l'atteinte d'un jugement professionnel et éthique plus sûr. Il faut donc utiliser le parrainage comme un outil de développement et d'uniformisation des services et de la qualité des interventions dispensées à la clientèle (adulte ou jeune) en dépendance. Ainsi, l'accueil-intégration, le parrainage et la formation furent un cheminement d'apprentissage plutôt qu'une série d'étapes à franchir.

---

### 3. DISCUSSION

**La mise sur pied d'un programme d'accueil-intégration et de parrainage s'est traduite par l'efficacité, la motivation, l'engagement des employés au sein de l'organisation et par l'amélioration de la qualité de vie au travail.**

Les constats découlant de l'application de ces approches collaboratives se sont révélés positifs. La mise sur pied d'un programme d'accueil-intégration et de parrainage s'est traduite par l'efficacité, la motivation, l'engagement des employés au sein de l'organisation et par l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Facile à mettre en œuvre, la méthode d'apprentissage fut un moyen économique de former et de permettre une mise à niveau des compétences des intervenants. En plus, de répondre à la volonté d'intégration des nouveaux employés au sein du CRD, elle participe simultanément à la construction des équipes de travail et à l'établissement d'un climat favorable. Certains étaient formateurs lors de ces journées de formation, mais chacun contribuait à l'esprit du travail d'équipe et d'entraide.

Les pairs formateurs ont, quant à eux, permis à leurs collègues de reconnaître leur expertise et l'apport enrichissant de la clientèle jeunesse dans l'organisation. La formation a favorisé un climat d'entraide entre les participants en plus d'humaniser par des exemples concrets et réels l'information transmise. Ce fut l'occasion pour plusieurs intervenants d'obtenir la reconnaissance de leur expérience professionnelle par leurs pairs.

**La formation a favorisé un climat d'entraide entre les participants en plus d'humaniser par des exemples concrets et réels l'information transmise. Ce fut l'occasion pour plusieurs intervenants d'obtenir la reconnaissance de leur expérience professionnelle par leurs pairs.**

Ce type de formation répond aux attentes des intervenants en matière de formations « terrains » et à leur désir d'échange professionnel sur la façon d'intervenir des collègues et de validation de leurs propres savoir-faire. Les journées de « formations par les pairs » ont permis à tous les participants de vivre ensemble une expérience positive. Les commentaires des participants sont très élogieux. De plus, la synthèse des résultats d'évaluation obtenus grâce à des questionnaires d'appréciation, fait état de la grande satisfaction des participants lors des deux journées de formation. Ils ont eu, tout au long de ces formations, un plaisir à inventorier des possibilités d'agir ensemble.

**La formation par les pairs a permis de minimiser la résistance aux changements et favorise le développement du sentiment d'appartenance. En effet cette stratégie d'apprentissage a satisfait les besoins exprimés par les intervenants consultés en respectant les principes de la gestion collaborative.**

Les formations ont amené les participants à être à l'écoute des idées de l'autre, à développer de nouvelles compétences et à travailler en interaction en partageant des outils et des opinions cliniques dans une équipe interdisciplinaire. En bref, la formation par les pairs a permis, dans le cadre de cette transformation organisationnelle, de construire un socle commun de meilleures pratiques d'intervention auprès de la clientèle.

La formation par les pairs a permis de minimiser la résistance aux changements et favorise le développement du sentiment d'appartenance. En effet cette stratégie d'apprentissage a satisfait les besoins exprimés par les intervenants consultés en respectant les principes de la gestion collaborative. Malgré cette réussite, le défi demeure dans la pérennité de ces approches au sein de l'organisation dans un contexte de mobilité des ressources.

---

## CONCLUSION

**Grâce à la mise en place et à la consolidation des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines, le CRD joue un rôle de précurseur en matière d'accueil, d'intégration et de parrainage au CSSS de Jonquière.**

Cette intervention riche en réalisations a permis de développer plusieurs outils de gestion mis en place par l'organisation. L'évaluation actuelle de ces outils démontre l'efficacité et la pertinence de la structuration de l'accueil, de l'intégration des nouveaux employés, du programme de parrainage, de même que du développement des compétences des employés. Ces outils ont inspiré l'élaboration de mesures d'encadrement similaires à la grandeur du CSSS de Jonquière pour les professionnels et techniciens. Conformément à l'atteinte des objectifs de l'arrimage de la clientèle et au délai prévu pour l'exécution des différentes étapes de réalisation, l'évaluation de cette intégration est positive. Grâce à la mise en place et à la consolidation des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines, le CRD joue un rôle de précurseur en matière d'accueil, d'intégration et de parrainage au CSSS de Jonquière. À la lumière de l'expérience de la formation par les pairs, retenons la créativité, l'innovation et l'implication collaborative des membres de l'équipe qui se sont avérés comme des éléments de développement. En résumé, une organisation grandit lorsqu'elle prend conscience de la valeur humaine de chaque personne qui la compose. ■

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. N.J: Prentice Hall. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley. ROGERS, C. (1983) L'éducation : une activité qui concerne la personne. *Emergences*, n°3: Les Cahiers, I-IV. FREIRE, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Herder and Herder.

<sup>2</sup>Meignant, A. 2004. *Manager la formation*. Paris : Édition Liaisons.

<sup>3</sup>Bourhis, A. Chênevert, D. 2009. *À vos marques, prêts, Gérez! La GRH pour gestionnaires*. ERPI.

<sup>4</sup>Meddeb, B. 2003 L'organisation du III<sup>e</sup> millénaire : quelles compétences pour le manager. *Revue organisation et Territoires*, vol.12 no 1, pp. 5-10.

## Notes

<sup>a</sup>Étudiante diplômée à la maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi.



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

**Volume 23, numéro 3-4, 2010**

**SOMMAIRE**

**ÉDITORIAL**

Didier Chabaud, Alain Fayolle et Olivier Germain

**ARTICLES**

**Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante**  
François Pantin

Université du Maine, France

**Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance**  
Martine Séville et Peter Wirtz

Université Lumière Lyon II, France

**Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert**

Fabrice Le Vigoureux et Pascal Aurégan

Université de Caen Basse-Normandie, France

**La dépendance commerciale et l'autonomie décisionnelle influencent-elles la performance et les choix stratégiques? Le cas des PME sous-traitantes en opérations forestières**

Étienne St-Jean et Luc Lebel

Université du Québec à Trois-Rivières, Québec et Université Laval, Québec

**La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement : l'expérience d'un club de dirigeants des TIC**

Sandrine Berger-Douce

IAE de Valenciennes, France

**Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale.**

**Le cas d'un centre d'appels**

Manal El Abboubi et Annie Cornet

École supérieure de commerce du Group Sup de Co La Rochelle et HEC-École de gestion de l'Université de Liège

**Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME :**

**une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion**

José Luis Pech-Varguez, Luis Cisneros, Émilie Genin et Hugo Cordova

Université de Quintana Roo (Mexique), HEC Montréal, École de relations industrielles de l'Université de Montréal et HEC Paris

**Entrepreneuriat contraint et volontaire : quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs?**

Olivier Giacomini, Frank Janssen, Jean-Luc Guyot et Olivier Lohest

Université catholique de Louvain, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique et Banque Nationale de Belgique

**Le groupement officinal, quels intérêts pour le pharmacien?**

Grégory Reyes

Institut d'administration des entreprises (IAE) de Poitiers

**COMPTES RENDUS**

**INFORMATIONS**

**TABLES DES MATIÈRES DES REVUES ASSOCIÉES**

---

# Les études de cas : un essai de synthèse

Paul Prévost, Ph. D. et Mario Roy, Ph. D.  
Université de Sherbrooke

---

## 1. L'ÉTUDE DE CAS

**Une étude de cas est une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources d'évidences sont utilisées.**

L'étude de cas est probablement le type de recherche le plus difficile à distinguer en ce moment. Selon certains auteurs, elle sera un objet d'étude particulier<sup>1</sup>, pour d'autres, elle sera une méthodologie de recherche à part entière<sup>1</sup>. Ici, elle sera considérée comme une approche de recherche plutôt que comme une méthodologie particulière. À ce titre, elle traverse l'ensemble des méthodologies ne serait-ce que parce que la notion même de « cas » se retrouve dans de nombreux domaines de la science et dans de nombreuses approches méthodologiques<sup>2</sup>. Selon Yin<sup>3</sup>, « Une étude de cas est une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources d'évidences sont utilisées. » (1994 : 17)

Cette définition est probablement l'une des plus souvent reprise dans la littérature sur le domaine. Un cas peut donc être une situation, un individu, un groupe, une organisation, une décision, etc. C'est un système qui possède des frontières et chaque cas est inscrit dans un contexte essentiel à sa compréhension. Le contexte d'une étude de cas peut être conceptualisé de façon très large : enjeux historiques, sociaux, politiques ou encore de façon plus étroite : une entreprise, un service, une localisation spécifique, une famille, une période de temps, etc.

**L'étude de cas unique sera privilégiée pour tester une théorie, étudier un phénomène représentant un caractère extrême ou unique ou encore révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore disponible à la communauté scientifique.**

L'étude de cas est appropriée lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle. Les études de cas pourront selon le besoin inclure un cas unique, plusieurs cas ou des cas imbriqués. L'étude de cas unique sera privilégiée pour tester une théorie, étudier un phénomène représentant un caractère extrême ou unique ou encore révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore disponible à la communauté scientifique<sup>4</sup>. Elles pourront aussi chercher à mettre en évidence des conclusions spécifiques. Le cas à l'étude pourra être choisi pour ses particularités intrinsèques et on cherchera alors à le décrire ou à l'expliquer en profondeur, dans toutes ses dimensions, « pour lui-même ». Ou encore, il pourra être choisi dans une perspective plus instrumentale parce qu'il permet une nouvelle compréhension d'un phénomène donné ou le raffinement d'une théorie émergente. L'étude sera alors polarisée par une question théorique générale. Pour leur part, les études de cas multiples seront particulièrement pertinentes si on désire dégager des conclusions « générales », générer une théorie, peaufiner une théorie ou encore tester une théorie<sup>5</sup>.

**Les études de cas multiples seront particulièrement pertinentes si on désire dégager des conclusions « générales », générer une théorie, peaufiner une théorie ou encore tester une théorie.**

Si une étude de cas peut être globale ou holistique, elle peut contenir aussi des sous-divisions où l'attention est concentrée de façon particulière, ce sont des cas imbriqués. Les cas imbriqués sont des enjeux spécifiques ou des aspects particuliers d'un cas à l'étude. Ce sont des sous-unités d'analyse. Aux endroits jugés significatifs, ils permettent d'ajouter plus de profondeur à la perspective globale de l'étude de cas. C'est une stratégie intéressante lorsque l'étude de cas est conduite à un niveau d'abstraction trop élevé pour traiter de certains aspects plus pointus.

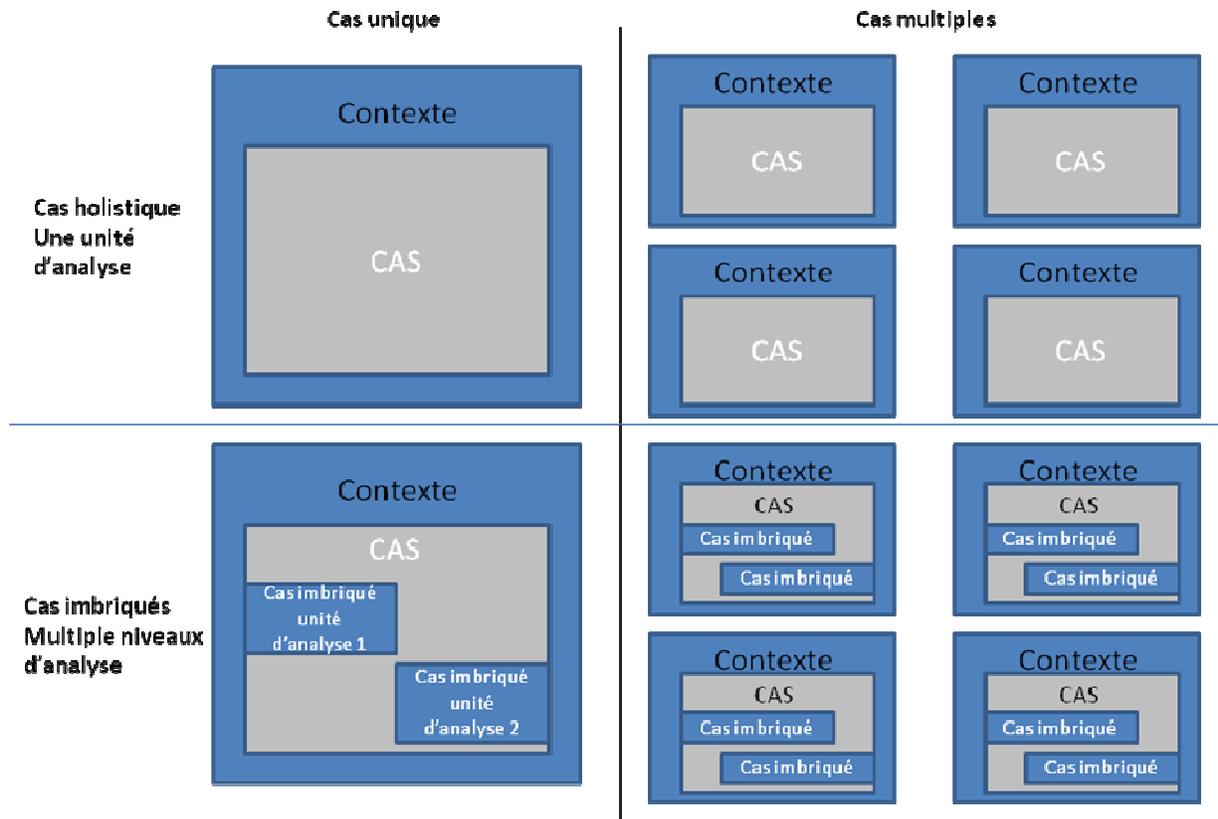
Les unités d'analyse dans une étude de cas sont les unités d'information de base retenues. Elles doivent être choisies en fonction de leur degré de pertinence vis-à-vis de la question centrale de la recherche. Elles spécifient les situations étudiées. Par exemple, dans une étude de cas sur

Visa Desjardins, les unités d'analyse sont l'environnement (social, économique, technologique, législatif et industriel), l'organisation (structure, culture, technologie et processus) et les individus (dirigeants et cadres)<sup>6</sup>.

Dans l'étude d'un cas, l'unité d'analyse peut être appréhendée par rapport à l'ensemble étudié, mais aussi par rapport à des sous-ensembles jugés significatifs. On parlera alors de niveau d'analyse, tel que schématisé à la figure 1.

À titre d'illustration, un exemple est proposé. Le cas : un service de R&D (premier niveau d'analyse); l'unité d'analyse : les employés dans le service de R&D; sous-unité d'analyse : les employés dans les projets de R&D; le projet devient un niveau intermédiaire d'analyse ou un cas imbriqué.

**Figure 1 – Types de canevas de base pour une étude de cas**



---

Les stratégies de recherche lorsqu'on entreprend une étude de cas pourront varier selon qu'elles sont exploratoires, descriptives ou explicatives. Elles varieront aussi évidemment selon le paradigme privilégié. Ainsi, selon le paradigme retenu, les études de cas pourront être inductives ou déductives. Dans les études de cas inductives, on voudra chercher à découvrir les concepts sous-jacents aux données recueillies sur le terrain. On se déplacera d'observations spécifiques vers le développement d'une théorie. Ce processus de traduction de données en concepts s'appelle l'abstraction. Dans une étude de cas déductive, le chercheur partira d'une théorie pour tenter de tester des hypothèses spécifiques dérivées de cette théorie. On s'interrogera alors sur le type de données à recueillir pour appréhender des concepts. On parlera alors de mesure.

**Les études de cas exploratoires et les études de cas descriptives tenteront d'explorer ou de décrire un phénomène contemporain en contexte.**

Les recherches dans un cas comme dans l'autre pourront être exploratoires, descriptives ou explicatives. Comme leur nom l'indique, ces études de cas exploratoires et les études de cas descriptives tenteront d'explorer ou de décrire un phénomène contemporain en contexte. Souvent perçues comme des études inférieures aux études explicatives, elles demeurent néanmoins importantes en sciences sociales et en sciences de la gestion. Même si ce n'est pas toujours le cas, il pourra y avoir dans un programme de recherche un enchaînement entre ces types de recherche.

**Les études de cas explicatives cherchent à dégager des relations causales entre les événements identifiés pour dégager un « pattern » capable d'expliquer des comportements ou des phénomènes.**

## 2. L'ÉTUDE DE CAS UNIQUE

L'étude de cas unique pourra être abordée de différentes manières selon les objectifs et les questions de recherche retenues. Une attention particulière a été portée dans ce texte aux études de cas exploratoires qu'elles soient déductives

ou inductives parce que c'est souvent une stratégie privilégiée en science de la gestion pour développer de nouvelles avenues de recherche ou encore pour transférer des connaissances produites dans un autre contexte. Enfin, les études de cas explicatives cherchent à dégager des relations causales entre les événements identifiés pour dégager un « pattern » capable d'expliquer des comportements ou des phénomènes. Traditionnellement, on a réservé les explications causales à la recherche quantitative. Cette vision traditionnelle repose sur la difficulté à reconnaître que les chercheurs quantitatifs et qualitatifs ne posent pas fondamentalement le même type de questions pour appréhender les relations causales dans un phénomène. Les chercheurs quantitatifs vont se demander dans quelle mesure une variance en X causera des effets sur Y, appliquant ainsi une approche boîte noire à la problématique de la causalité. Alors que le chercheur qualitatif tentera d'ouvrir cette boîte pour se questionner sur les processus et les mécanismes qui relient X et Y. Ce sont deux approches différentes à l'explication d'un phénomène. Sur ce point, Maxwell<sup>17</sup> souligne que :

« Mohr (1982) call this approach to causal explanation « process theory » in distinction to variance theory. Process theory deal with events and the processes that connect them; it is bases on an analysis of the causal processes by which some events influence others. Process explanation, since it deals with specific events and processes, is less amenable to statistical approaches. It lends itself to the in-depth study of one or few cases or a relatively small number of individuals and to textual form of data that retain chronological and contextual connections between events... Both regularity/variance theory and process theory are forms of causal explanation. Process theory is not merely “descriptive” as oppose to “explanatory” variance theory; it is a different approach to explanation. » (2012: 36)

ou inductives parce que c'est souvent une stratégie privilégiée en science de la gestion pour développer de nouvelles avenues de recherche ou encore pour transférer des connaissances produites dans un autre contexte.

---

De plus, ce sera l'occasion de réfléchir sur le rapport particulier qu'on peut y établir entre le modèle conceptuel retenu ou développé et le terrain exploré.

## 2.1 L'étude de cas exploratoire

Comme son nom l'indique, l'étude de cas exploratoire cherche simplement à explorer un phénomène. Souvent regardée comme inférieure à la recherche de type explicative, elle demeure fort intéressante sur des terrains particulièrement confus ou faire du sens avec la problématique est déjà un résultat apprécié. Une situation qui est assez fréquente en gestion. L'étude de cas exploratoire peut être une stratégie de recherche privilégiée pour étudier un phénomène peu connu ou particulièrement complexe, découvrir de nouvelles significations, peaufiner une conceptualisation novatrice ou encore transférer des conceptualisations d'un contexte théorique ou pratique à un autre. Elle peut aussi servir de stratégie partielle pour générer des hypothèses pour de nouvelles recherches<sup>6</sup>. Les questions de recherche pourront prendre les formes générales suivantes : Que se passe-t-il dans ce cas? Quelles sont les configurations, catégories ou thèmes significatifs pour les participants? Comment ces configurations sont-elles reliées?

La conceptualisation utilisée pour explorer le cas pourra avoir été élaborée en cours de route si elle est inductive ou encore, au début de l'étude si l'approche choisie est plus de type déductif. Un exemple qui vient à l'esprit à cet égard est celui de Kurt Lewin qui a adapté un modèle issu du domaine de la physique (l'analyse du champ de force) pour analyser un phénomène social. Elle sera toutefois toujours relativement flexible. De plus, qu'il apparaisse au début ou en cours de route, le modèle conceptuel issu de la conceptualisation ne prétendra pas être une représentation de la réalité. C'est plutôt un outil, un cadre de référence utile pour questionner ou explorer la réalité de façon organisée. Son rapport à la réalité n'est pas analytique, mais dialectique. S'il sert à questionner la réalité, il est en retour aussi questionné par cette réalité. Le résultat sera une meilleure compréhension de la réalité, un modèle souvent bonifié, de nouvelles pistes de recherche, etc. Dans le cadre d'une probléma-

tique de changement, ce pourra aussi être un système d'apprentissage qui permettra de cheminer de façon critique d'une situation à une autre. La méthodologie des systèmes souples<sup>8</sup> est une illustration de ce type de stratégie de recherche dont l'aller-retour entre la réalité et le modèle enclenche un processus de co-construction pouvant même à l'occasion déboucher sur un schéma explicatif.

Les études de cas exploratoires pourront s'accommoder à l'occasion d'un échantillon de convenance, ce qui n'est pas le cas des autres types d'étude de cas qui commanderont un échantillonnage théorique.

## 2.2 Les études de cas inductives

**Les études de cas inductives cherchent à décrire un phénomène, à en développer une visée compréhensive et conceptualisée à partir des perceptions actions, interactions et processus des différents acteurs en présence (interprétativisme) ou à générer une nouvelle théorie à partir d'observations et de descriptions obtenues sur le terrain (constructivisme).**

Les études de cas inductives enracinent l'argumentation du chercheur dans les données recueillies sur le terrain plutôt que dans un cadre conceptuel défini a priori<sup>9</sup>. Les études de cas inductives cherchent à décrire un phénomène, à en développer une visée compréhensive et conceptualisée à partir des perceptions actions, interactions et processus des différents acteurs en présence (interprétativisme) ou à générer une nouvelle théorie à partir d'observations et de descriptions obtenues sur le terrain (constructivisme).

Si le chercheur ne fait pas appel au départ à un cadre conceptuel définitif et rigide lui prescrivant ce qu'il devrait voir, il ne fait pas pour autant abstraction de la littérature pertinente. Il pourra faire appel à un ensemble de concepts dits « sensibilisants » suggérant la direction où il faut regarder. Quoiqu'ils ne soient pas indispensables dans une recherche inductive, les concepts sensibilisants fournissent des lignes directrices

pour aborder le terrain. Ils constituent des points de départ, des idées en arrière-plan qui informent le problème de recherche d'ensemble. Les concepts sensibilisants peuvent être efficaces pour fournir un cadre d'analyse de données empiriques et, ultimement, développer une compréhension approfondie de phénomènes sociaux. Cependant, mais qu'il est essentiel de dépasser le niveau purement descriptif pour passer à l'interprétation et à l'explication, en dégagant des thèmes ou catégories, et en construisant une théorie à partir de ceux-ci.

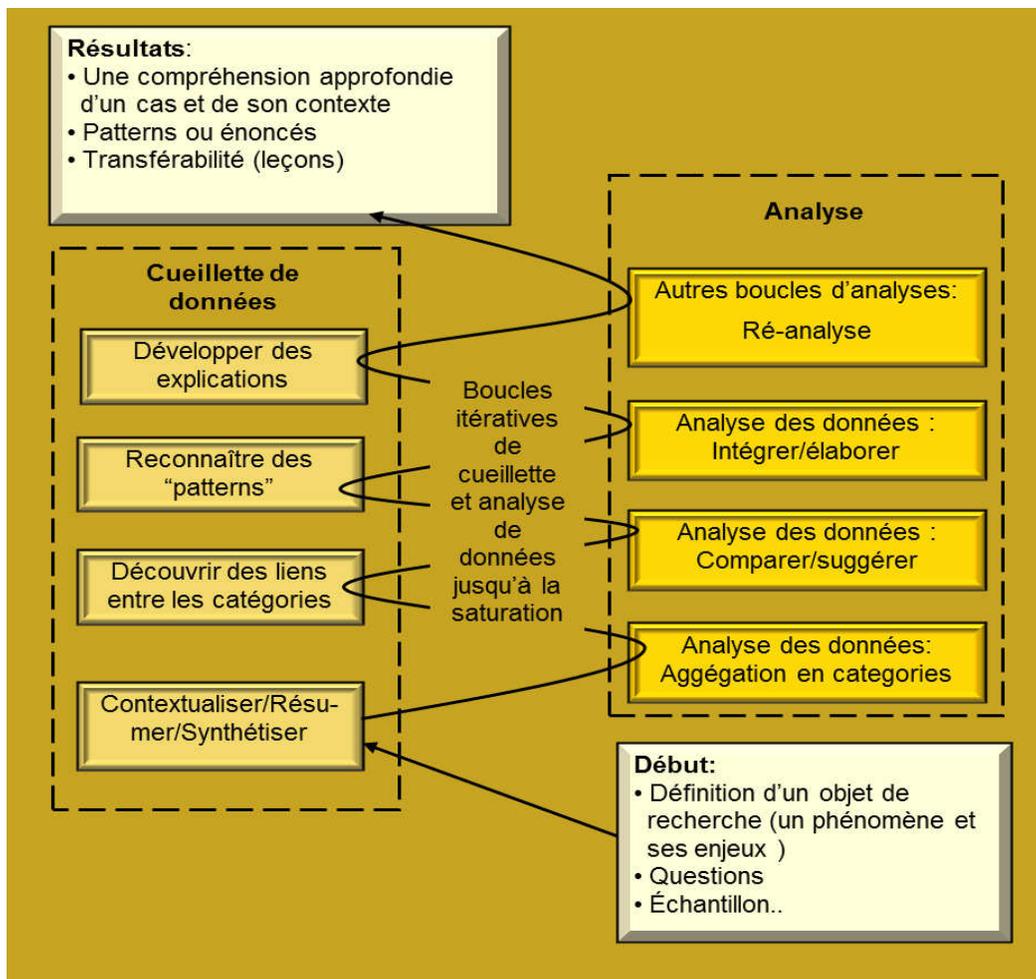
Les questions de recherche élaborées lors d'une étude de cas inductive par contraste avec une étude de cas déductive pourront s'inspirer des formulations suivantes :

- Qu'est-ce qui se passe ou s'est passé?

- Qui sont les acteurs significatifs?
- ...les thématiques ou les problématiques émergentes les plus significatives?
- Quel construit théorique aide à comprendre ou expliquer ce qui se passe?
- Est-ce que ce construit est unique à ce cas?

Lors de son analyse des données, le chercheur se concentrera sur la signification des phénomènes pour en construire une compréhension en profondeur à partir des données qu'il observe, telle que présentée à la figure 2. Le pattern, le modèle ou la théorie s'il y a lieu émergeront d'une lecture approfondie du cas à l'étude. Le modèle sera enraciné dans une réalité contextualisée. Le rapport à la réalité en est un de synthèse.

**Figure 2 – L'étude de cas inductive inspirée de Creswell (1998)**



---

À noter ici que si la synthèse dans une étude de cas inductive peut s'apparenter à une démarche de théorisation enracinée, elle se distingue fondamentalement dans ses objectifs. La théorie enracinée vise à construire une théorie et atteindra la saturation lorsqu'aucune nouvelle donnée ne viendra enrichir de façon significative la théorie émergente. L'étude de cas pour sa part vise d'abord à comprendre en profondeur un phénomène en contexte jusqu'à saturation des données. La théorisation peut ne pas être au rendez-vous.

La démarche pourra se construire autour de plusieurs étapes telles que la description en profondeur du cas et de son contexte, l'agrégation des données en catégories, l'interprétation directe d'instances particulières puis reconstruction de façon plus significative, le dégagement de patrons ou configurations (pattern) ou d'énoncés et la transférabilité des résultats (leçons tirées du cas)<sup>10</sup>.

### 2.3 Les études de cas déductives

Les études de cas déductives s'inscrivent dans la tradition positiviste. Elles seront la plupart du temps descriptives ou explicatives et se construiront dans les deux cas autour d'une

## 3. LES ÉTUDES MULTI-CAS

Si un chercheur a le choix et les ressources, il lui sera normalement avantageux d'inclure dans son étude plusieurs cas, ne fût-ce que pour ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Sur le plan analytique, les données seront plus riches, le chercheur pourra mettre en évidence des répliques entre les cas ou pourra confronter ses trouvailles à un cas contrasté sélectionné à cet effet pour ainsi obtenir des résultats plus robustes. Il gagnera ainsi sur le plan de la crédibilité.

### 3.1 L'échantillonnage des cas

Lorsque vient le temps de déterminer le nombre et le type de cas qui feront partie de l'échantillon, il y a de façon générale deux choix possibles, l'échantillon par choix raisonné ou échantillon théorique et l'échantillon de convenance<sup>11</sup>. Le premier repose sur des critères théoriques tels le caractère typique ou atypique

proposition théorique clairement exposée. Elles chercheront à décrire ou à expliquer les configurations (pattern) reliées au phénomène sous étude et à identifier les relations causales plausibles le structurant. Elles se questionneront sur les événements, attitudes qui structurent le cas à l'étude ainsi que sur les forces qui interagissent pour produire le phénomène. Le rapport à la réalité, dans les études de cas déductives, sera avant tout analytique. Selon cette perspective, dans une étude de cas descriptive, la description d'une situation concrète sera effectuée à la lumière du point de vue théorique adopté. La théorie sert alors à expliciter les observations. L'étude pourra renforcer le degré de pertinence d'une théorie ou au contraire l'infirmer.

Dans une étude de cas explicative, le test de théorie se fait à l'aide d'un cas contradictoire qui vise à la falsifier en fournissant l'exemple de faits ou de phénomènes qui contredisent plusieurs des assertions théoriques. Une théorie pourra ainsi s'avérer erronée ou impropre dans une situation spécifique. L'étude peut suggérer aussi des façons d'enrichir ou corriger la théorie<sup>6</sup>.

d'un cas ou encore sa similitude ou non avec les autres cas sélectionnés. Un échantillon homogène favorisera la construction d'une théorie alors qu'un échantillon hétérogène permettra d'augmenter la robustesse d'une théorie et sa transférabilité. L'échantillon de convenance limite grandement les inférences et ne permettra que des études de cas exploratoires.

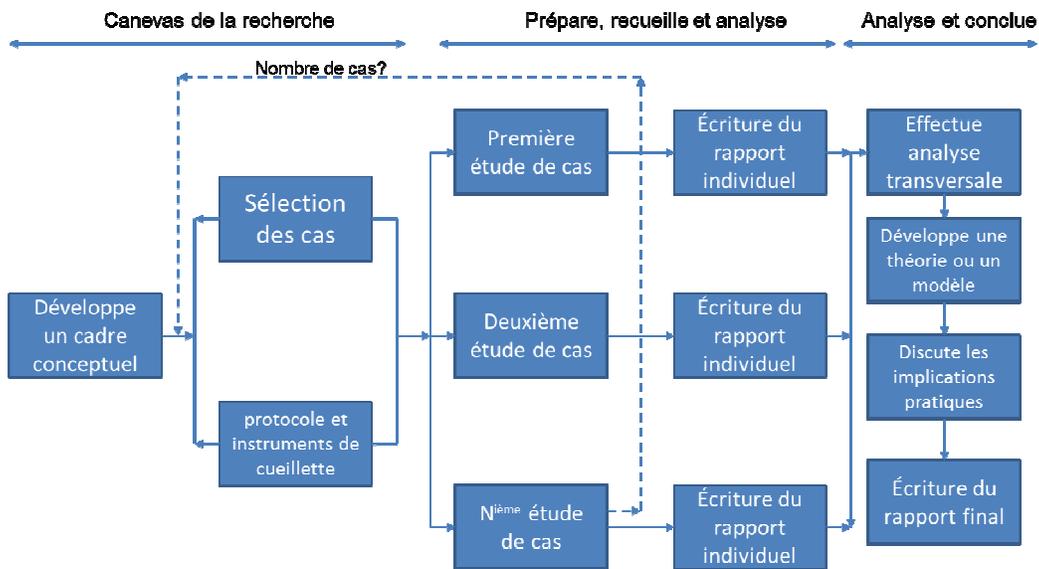
Il y a deux principes qui peuvent être utilisés pour définir la taille d'un échantillon : le principe de réplique et le principe de saturation. Selon le principe de réplique<sup>4</sup>, chaque cas doit être soigneusement sélectionné de façon à ce qu'il prédise soit un résultat similaire, on parle alors de réplique littérale, ou qu'il prédise des résultats contrastés pour des raisons anticipées, on parle alors de réplique théorique. Si les différences sont importantes par rapport aux attentes, 2 ou 3 cas suffiront, sinon 5 ou 6 cas sont suggérés. Selon

le principe de saturation<sup>12</sup>, la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Ainsi, selon ce principe, chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle. Ce principe s'applique aussi bien dans l'identification du nombre de cas que du nombre de répondants à l'intérieur d'un cas. On peut aussi augmenter le nombre de cas pour augmenter la transférabilité d'un modèle. On fera alors varier par exemple le contexte d'observation : localisation géographique, type d'organisation, etc.

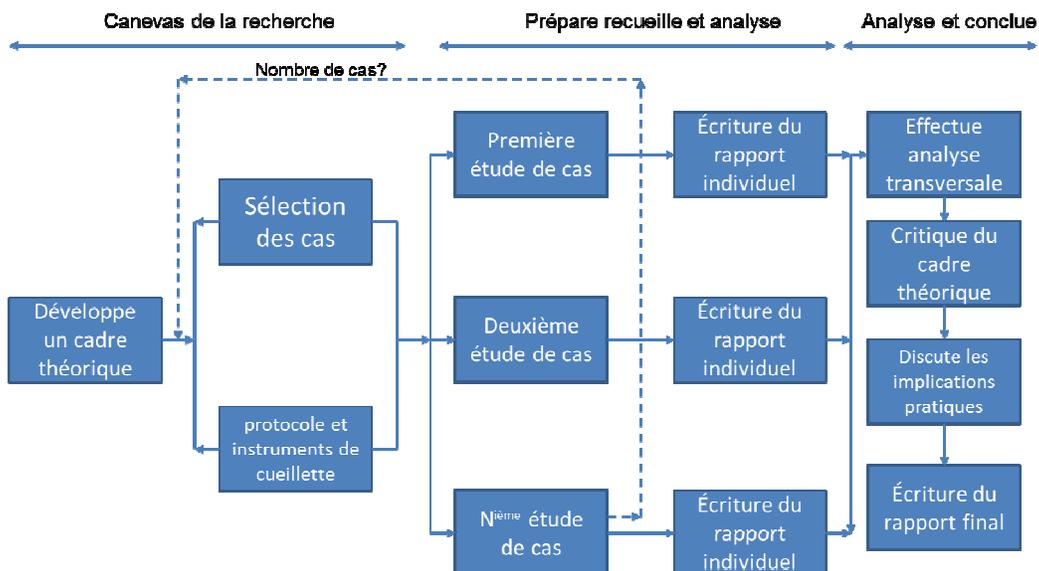
### 3.2 Les analyses multi-cas

Les analyses multi-cas sont fondamentalement des études comparatives qui permettent de bonifier un modèle en construction ou encore de valider une proposition théorique selon que l'étude s'inscrit dans un paradigme constructiviste ou positiviste. Bien que dans la littérature les auteurs proposent plusieurs démarches, on peut les classer en deux groupes : les analyses transversales (figure 3) et les analyses par « pattern-matching » (figure 4).

**Figure 3 – Analyse transversale inductive**



**Figure 4 – Analyse transversale déductive**

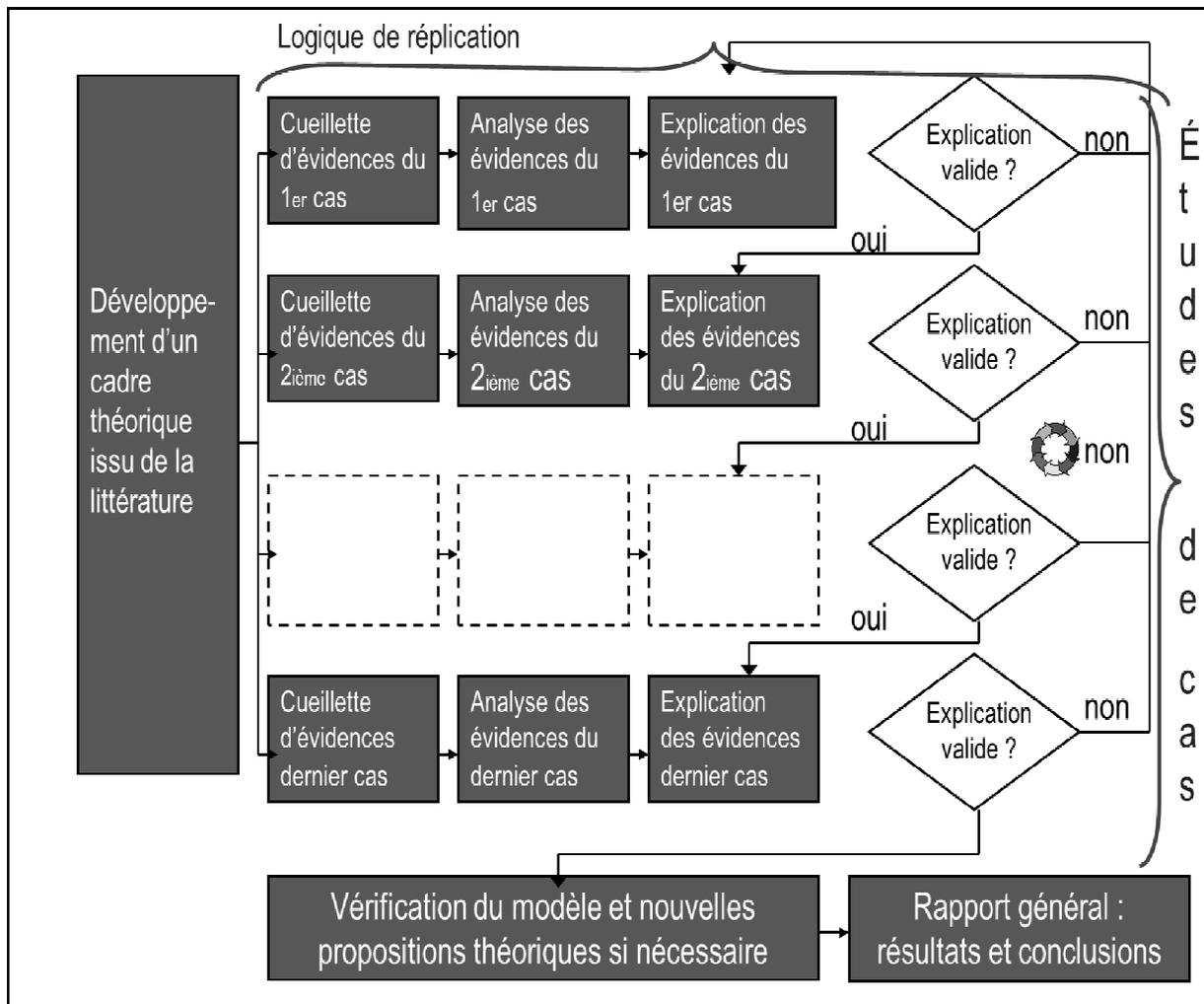


Dans les analyses transversales, si l'approche privilégiée est inductive, le chercheur se donnera d'abord un cadre conceptuel (concepts sensibilisants) pour guider initialement sa démarche puis procédera à l'étude de chaque cas sélectionné. À la fin, il superposera les résultats afin de dégager les récurrences et les divergences. C'est avec ce matériel qu'il pourra dégager la théorie ou le modèle émergent. Notez bien que les divergences ne sont pas écartées, elles doivent servir plutôt à stimuler la discussion. Est-ce que ce sont par exemple des particularités liées au contexte ou encore des trouvailles exceptionnelles qui questionnent l'intégrité du modèle émergent ou l'enrichissent?

Si l'approche de recherche est plutôt déductive, le chercheur se donnera à partir d'une revue de littérature exhaustive un cadre théorique (concepts définitifs) qui servira de référence pour analyser les cas sélectionnés et effectuer la comparaison inter-cas. Alors que dans l'approche inductive, la démarche est souple et accepte les itérations à tout moment, dans une approche déductive la démarche est rigide et vise à valider ou falsifier le modèle retenu au départ.

Les analyses multi-cas de type « pattern matching » ont été développées par plusieurs chercheurs<sup>13</sup> et sont schématisées dans les figures 5 et 6.

**Figure 5 – Analyse multi-cas par « pattern matching »  
La perspective déductive**



Dans ce type d'analyse déductive, le chercheur se donne au départ un pattern ou un modèle qu'il utilise comme référence pour analyser le premier cas. Les résultats de cette analyse, s'ils sont jugés valides, contribuent à l'analyse du deuxième cas et ainsi de suite jusqu'à ce que le modèle soit considéré comme étant vérifié ou falsifié. Dans une approche déductive, le pattern de départ sera issu de la littérature et restera fixe jusqu'à la fin de la recherche.

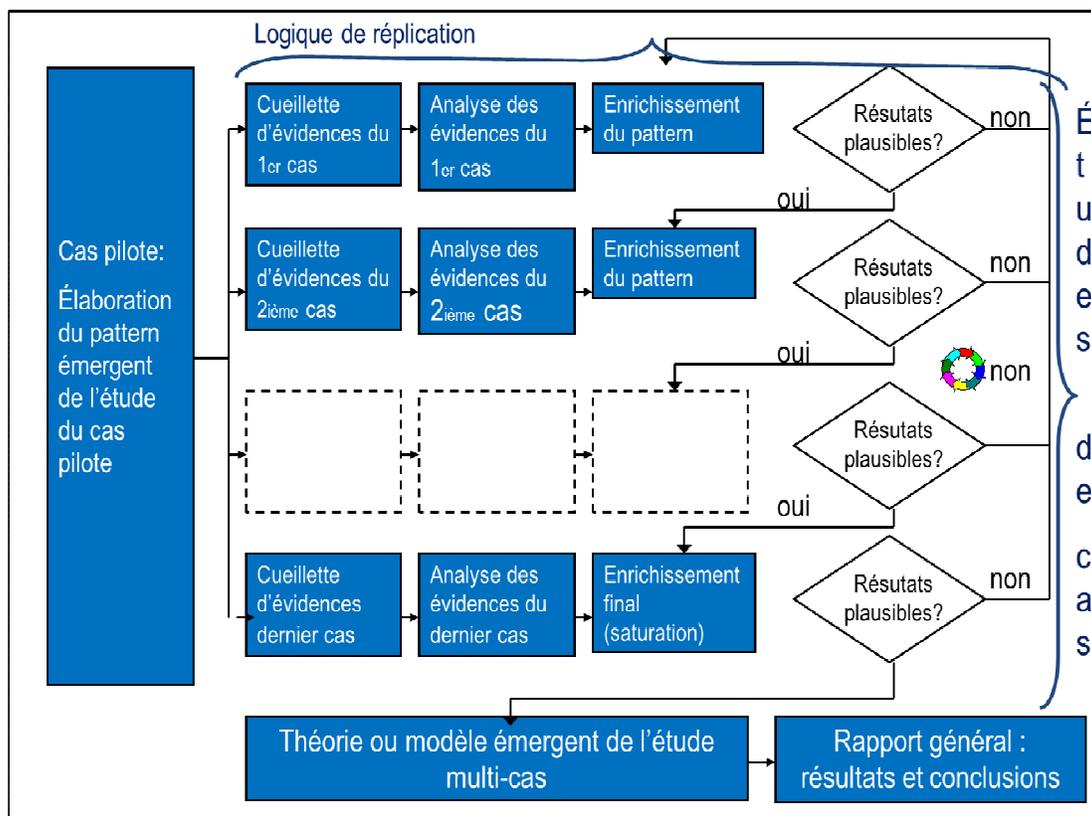
Cette stratégie d'analyse peut aussi s'utiliser lors d'une étude de cas de type inductif. Le modèle ou le « pattern » de départ ne sera pas alors issu de la littérature, mais plutôt d'une étude de cas pilote exploratoire de type inductif. Il sera par la suite appliqué à la première étude de cas et enrichi ou amendé. Ces résultats seront ensuite réinvestis successivement dans les autres cas jusqu'à saturation théorique. Notez qu'ici, à chaque application on se questionne sur la plausibilité de l'analyse et que bien que le cas contribue à l'enrichissement du « pattern » de

référence, il ne remet pas en cause fondamentalement ses composantes. Dans le cas contraire, il faudrait se questionner sur la pertinence du pattern de départ et l'intérêt de continuer avec le cas suivant. En fait, on peut espérer quatre résultats d'une telle démarche :

- Le pattern de départ se maintient jusqu'à la fin;
- Le pattern évolue et se peaufine;
- Le pattern demeure intéressant, mais non concluant;
- Le pattern ne tient pas la route.

Les différentes positions présentées dans les schémas précédents ne sont pas exclusives. Elles s'inscrivent plutôt sur un continuum et, selon les problématiques de recherches abordées, le chercheur pourra se développer une stratégie d'analyse appropriée à ses questions de recherche et à son terrain. Sur ce point, il existe une variété de possibilités pour faire des analyses de type « pattern matching ».

**Figure 6 – Analyse multi-cas par « pattern matching »  
La perspective inductive**



---

#### 4. L'ÉTUDE DE CAS ET LE CHANGEMENT

En plus d'être d'une approche de recherche particulière, l'étude de cas peut permettre de diagnostiquer une situation jugée problématique, de concevoir et d'implanter des changements. Une conceptualisation a priori ou émergente peut, dans les circonstances, servir de cadre de référence pour préciser la problématique ou concevoir le ou les changements à implanter. L'étude de cas peut aussi accompagner une stratégie de recherche-action. À ce moment, une conceptualisation a priori ou une construction émergente guideront et enrichiront un ensemble

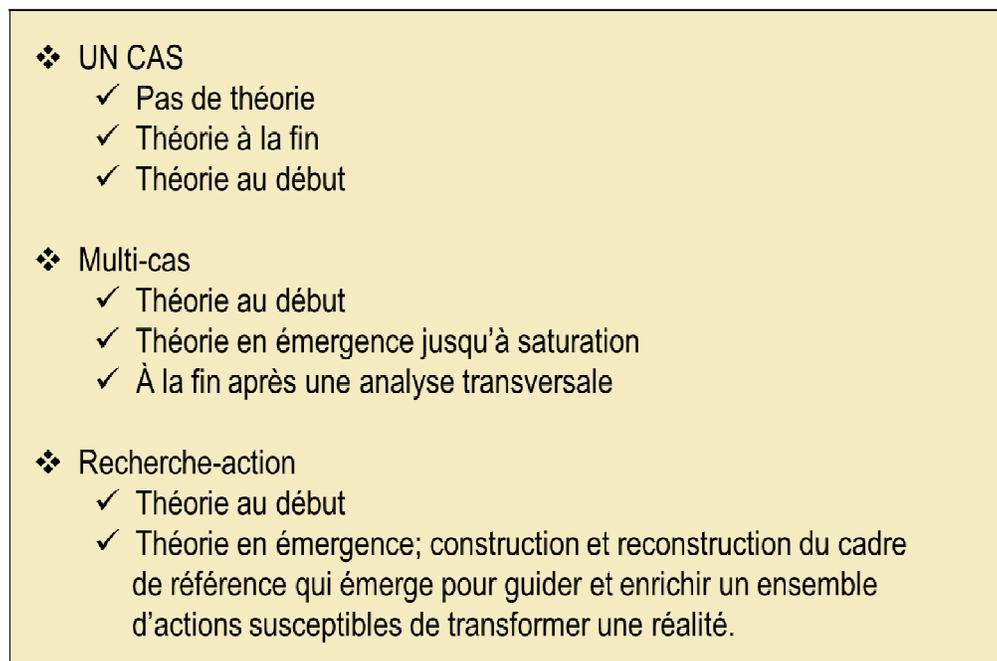
d'actions susceptibles de transformer une réalité<sup>15</sup>. L'étude de cas peut encore s'utiliser lors d'une recherche évaluative pour apprécier les effets ou l'efficacité de quelque chose de particulier comme une innovation, une politique, un programme, un projet, une pratique ou un service. À cause du degré de confiance procuré par leur proximité avec les cas sur le terrain, les recherches qualitatives ont souvent des résultats qui ont une incidence plus importante et plus immédiate sur les changements dans les organisations<sup>16</sup>.

#### 5. LA PLACE DE LA THÉORIE DANS LES ÉTUDES DE CAS

Nous avons vu dans les sections précédentes que l'étude de cas est une approche de recherche très versatile. Elle peut adopter des formes diverses en fonction d'une variété d'objectifs auxquels elle est en mesure de répondre. La flexibilité

propre à cette approche de recherche fait en sorte que la théorie, contrairement à d'autres types de recherche, peut aussi être traitée différemment d'une recherche à l'autre, telle que présentée à la figure 7.

**Figure 7 – La place de la théorie dans les études de cas**



À une extrémité du continuum, un cas exploratoire inductif pourra très bien se passer de théorie au début de façon à laisser les patterns émerger en cours de route. À l'autre extrémité du continuum, un cas explicatif déductif suppose

l'existence a priori d'un cadre théorique articulé que l'on voudra valider sur le terrain. L'encadré ci-dessus illustre diverses positions que la théorie peut prendre dans divers types d'études de cas.

---

## 6. LA CUEILLETTE DES DONNÉES

**Lorsque la recherche qualitative est employée pour réaliser une étude de cas, trois méthodes sont particulièrement populaires pour recueillir les données : l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire.**

Dans la définition présentée au début de ce texte, l'énoncé se termine en soulignant la nécessité d'utiliser de multiples sources d'évidences dans les études de cas. Lorsque la recherche qualitative est employée pour réaliser une étude de cas, trois méthodes sont particulièrement populaires pour recueillir les données : l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire<sup>17</sup>. Elles seront brièvement présentées dans les lignes qui suivent. Notez qu'elles ne sont toutefois pas exclusives. Il existe beaucoup d'autres méthodes telles les films, les vidéos, les histoires de vie, le journal de bord, les parcours collectifs d'apprentissages, etc. Dans tous les cas, le chercheur doit se donner des outils précis et appropriés, des grilles pour consigner l'information recueillie. Ces outils seront évidemment en lien avec le cadre conceptuel et les questions de recherche.

### 6.1 L'entretien

Il y a deux types d'entretien, l'entretien individuel et l'entretien de groupe. Le premier type, l'entretien individuel est une interaction limitée et spécialisée conduite dans un but spécifique. Il apparaît comme une sorte de conversation et s'apparente aux échanges verbaux informels. Mais ce n'est toutefois qu'une apparence parce qu'il est guidé par une grille d'entrevue plus ou moins élaborée selon que l'entretien soit directif ou semi-directif. C'est le chercheur qui pose les questions alors que la personne interrogée y répond. Les questions posées ne sont pas aussi précises que dans un questionnaire. Elles ouvrent sur un sujet et le chercheur encourage la personne interrogée à parler de ce qu'elle sait, il la relance, il ne cherche pas à abrégier la conversation, mais à l'allonger pour en savoir plus<sup>18</sup>. Le chercheur doit montrer de l'empathie et de l'écoute envers la personne interrogée. Comme il s'agit d'un

entretien qui peut évoluer plus ou moins librement, il est important, si la personne interrogée acquiesce, d'enregistrer la conversation pour entre autres s'assurer a posteriori que les sujets identifiés dans la grille ont été bien couverts.

Pour sa part, l'entretien de groupe consiste à réunir différents participants autour d'un animateur pour discuter d'un ou de plusieurs thèmes. Il fait appel à des outils comme le groupe de discussion, le remue-méninge, la technique du groupe nominal, le Delphi, etc. Les interactions entre les participants favorisent des approfondissements souvent difficiles à obtenir lors des entretiens individuels. Le succès de tels exercices repose toutefois sur les habiletés de l'animateur, la qualité des participants et le respect des règles et procédures de chacune des techniques ou outils utilisés. Un accroc à ces prémisses invalidera les résultats et leur enlèvera toute pertinence pour la recherche. C'est le genre de difficulté qui empêche une utilisation plus grande de ces outils en recherche. Cependant, ce type d'entrevue n'est pas à rejeter pour autant : lorsqu'on étudie une organisation par exemple, c'est parfois le seul moyen d'accéder à l'information et il ne faut pas hésiter à y recourir.

### 6.2 L'observation

Selon Thietart<sup>19</sup>, « l'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution. ».

L'observation pourra être participante ou non participante. Dans le cas de l'observation participante, le chercheur s'immisce dans les activités de son terrain et participe à la vie du

---

groupe, de la personne ou de l'organisation qu'il veut étudier. Plus que les autres techniques de recherche qualitative, l'observation participante met l'accent sur le caractère inductif de la recherche. Dans le second cas, le chercheur prend une position externe à son objet d'étude. Il pourra observer non seulement les comportements, actions, interactions des acteurs sur le terrain, mais aussi l'environnement, le climat et un ensemble d'indicateurs non verbaux.

**L'une des difficultés de l'observation est la place et la relation du chercheur par rapport aux personnes observées. C'est une situation délicate qui nécessite une bonne préparation. Enfin, là comme ailleurs, le chercheur devra se donner une grille d'observation pour s'assurer de suivre le fil conducteur entre le cadre conceptuel et les questions de recherche.**

L'une des difficultés de l'observation est la place et la relation du chercheur par rapport aux personnes observées. C'est une situation délicate qui nécessite une bonne préparation. Enfin, là comme ailleurs, le chercheur devra se donner une grille d'observation pour s'assurer de suivre le fil conducteur entre le cadre conceptuel et les questions de recherche. Cette grille sera plus ou moins élaborée selon les objectifs poursuivis.

### 6.3 L'analyse documentaire

Aujourd'hui, il y a de l'information documentaire sur à peu près tous les sujets et toutes les situations. Elle constitue aussi une bonne source d'information pour n'importe quelle étude de cas. Il est donc bien important de l'inventorier et de retenir l'information pertinente à l'étude de cas en cours et aux questions de recherche qui la structurent. Toutefois, retenons que ces documents sont à peu près tous enracinés dans un contexte particulier ou biaisés à certains égards. Il faut donc les utiliser avec précaution, les croiser entre eux et les combiner avec d'autres sources de données. Enfin, ici aussi il faut planifier le travail et se donner des outils de classement et d'analyse.

### 6.4 La triangulation

Dans une étude de cas, il n'est pas recommandé de se fier à une seule source d'évidence. Les limites des méthodes utilisées, la souplesse des données qualitatives, la posture du chercheur sont toutes des sources potentielles de biais. La collecte des données à partir d'une variété de sources et de méthodes est un moyen de réduire ces problèmes, c'est ce qu'on appelle la triangulation des sources et des méthodes. Cette stratégie réduit le risque que les conclusions reflètent seulement les biais systématiques liés à une source ou à une méthode particulière de cueillette de données. De plus, elle permet d'assurer une meilleure compréhension des enjeux qui sont étudiés.

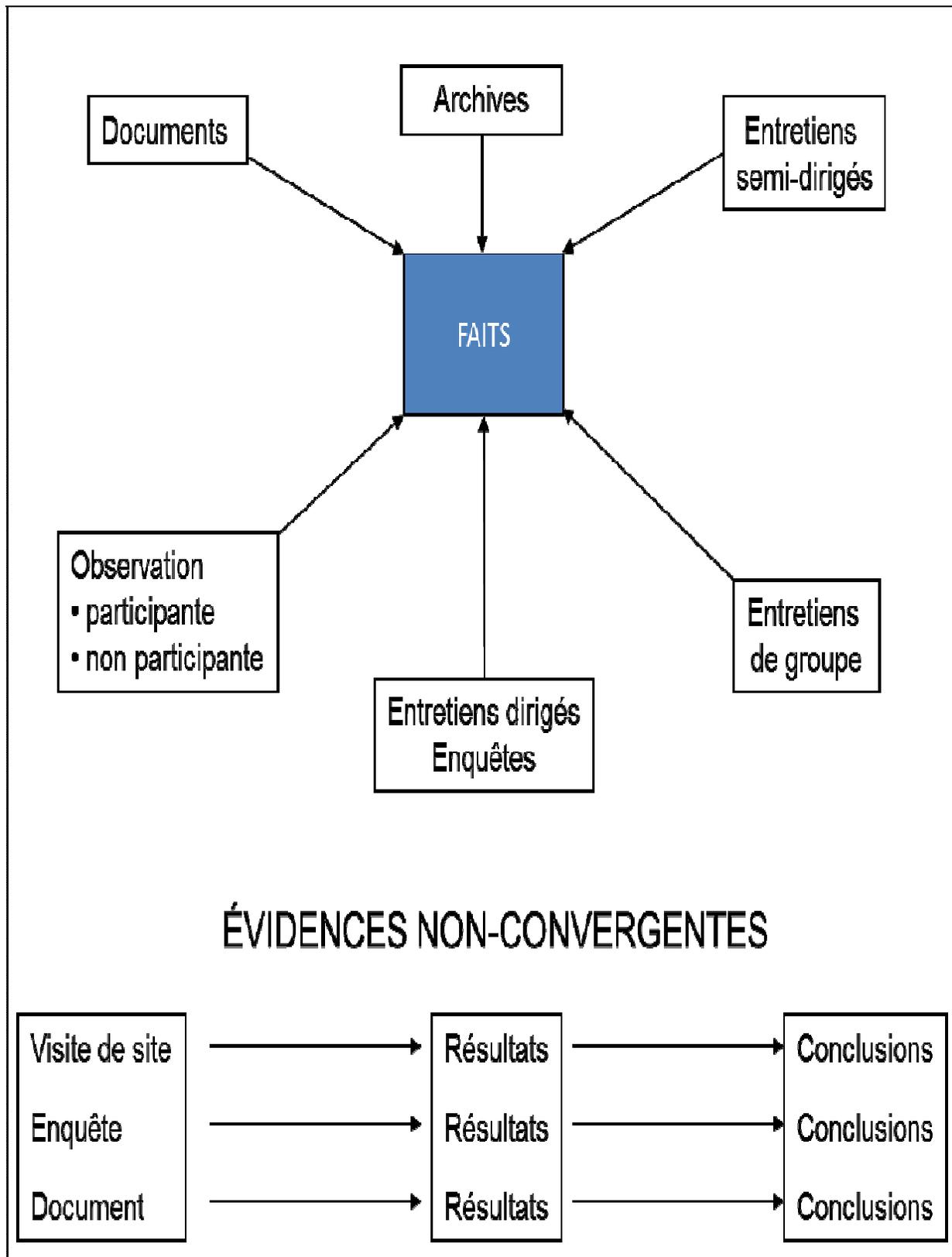
**Dans un exercice de triangulation, il ne faut pas seulement comparer les conclusions issues des différentes analyses, il faut trianguler aussi les données. Ainsi, les faits relatés seront supportés par plus d'une source de données.**

Dans un exercice de triangulation, il ne faut pas seulement comparer les conclusions issues des différentes analyses, il faut trianguler aussi les données. Ainsi, les faits relatés seront supportés par plus d'une source de données. La partie du bas de la figure 8 que Yin suggère pour exprimer sa pensée reconnaît que certaines données ne seront pas nécessairement triangulables tout en fournissant des informations pertinentes sur l'objet d'étude<sup>4</sup>.

Évidemment, l'usage de plus d'une source d'évidence sera plus coûteux à réaliser. Le chercheur devra posséder aussi des compétences techniques plus variées ou encore s'adjoindre d'autres membres à l'équipe de recherche. De plus, le chercheur devra toujours exercer son esprit critique, car les méthodes utilisées peuvent avoir les mêmes types de biais ce qui ne fera que créer un réconfort factice.

**Le chercheur devra toujours exercer son esprit critique, car les méthodes utilisées peuvent avoir les mêmes types de biais ce qui ne fera que créer un réconfort factice.**

Figure 8 – Évidences convergentes



---

## 7. LES QUALITÉS D'UNE ÉTUDE DE CAS

### 7.1 La crédibilité d'une étude de cas

**Les différentes manifestations d'une absence ou d'une faiblesse de validité dans une recherche qualitative sont la quantité insuffisante d'évidences, la variété insuffisante d'évidences, l'interprétation erronée, l'absence de recherche de données divergentes ou contradictoires et l'insuffisance de l'analyse de cas divergents ou contradictoires.**

La valeur scientifique de la recherche qualitative que ce soit dans les études de cas ou en lien avec d'autres stratégies de recherche est toujours objet de débat. Peu importe la position des protagonistes, la question demeure : comment fait-on pour assurer la crédibilité d'un travail qui se veut scientifique ? Comment minimiser les biais ? Est-il possible de généraliser des connaissances sur la base d'un échantillonnage limité ? Certains chercheurs<sup>16</sup> proposent cinq ensembles de critères pour juger la qualité d'une recherche qualitative en se référant au paradigme privilégié par le chercheur ou son domaine de recherche. D'autres proposent d'abord d'identifier les menaces à la crédibilité de la recherche puis d'élaborer des stratégies pour y faire face<sup>11,20</sup>. C'est une vision qui apparaît plus pragmatique et c'est celle que nous allons retenir. Les différentes manifestations d'une absence ou d'une faiblesse de validité dans une recherche qualitative sont la quantité insuffisante d'évidences, la variété insuffisante d'évidences, l'interprétation erronée, l'absence de recherche de données divergentes ou contradictoires et l'insuffisance de l'analyse de cas divergents ou contradictoires. Pour faire face à cette situation, certaines stratégies pourraient être envisagées :

- Formuler au début de la recherche une proposition initiale et une proposition rivale pour éviter une focalisation malsaine sur les données qui réconfortent la position du chercheur;
- Établir une chaîne d'évidence qui permet à toute personne extérieure de suivre comment les données alimentent la démarche;
- Assurer une analyse en profondeur (données riches, implication prolongée);

- Triangulation (sources, méthodes, données, chercheurs);
- Analyse de cas négatifs ou divergents;
- Faire valider la démarche par des acteurs ou des informateurs clés et des collègues.

Lorsque la recherche s'associe à une démarche d'évaluation, de changement ou de solution de problèmes, elle devra être aussi évaluée pour sa pertinence pratique. Sur ce point, il s'agit de faire valider la démarche par des acteurs ou des informateurs clés, de demander une contre-expertise et de faire l'évaluation des résultats pratiques, des effets et des impacts.

### 7.2 La fiabilité de la recherche

La fiabilité ou la fidélité d'une recherche porte sur les techniques et les instruments de collecte des données ou d'observation. Elle veut assurer la fiabilité des observations, la fiabilité des entretiens et la fiabilité des sources documentaires. Si la crédibilité signifie qu'une méthode de recherche utilisée a été capable de répondre à la question posée, la fiabilité désigne la capacité de reproduire la recherche en obtenant les mêmes résultats. La crédibilité d'une recherche suppose la fidélité, mais non l'inverse. La qualité du canevas de recherche et la précision des procédures concernant par exemple l'écriture des récits textuels condensés, la tenue du journal du chercheur, la consignation des analyses et des interprétations provisoires sont des moyens concrets d'augmenter la fiabilité d'une recherche. On peut ajouter la triangulation des méthodes et des sources et l'audit de la stratégie de cueillette de données par une personne externe. La construction d'une base de données bien organisée pour emmagasiner les données et les informations recueillies ainsi que les analyses provisoires est aussi une activité essentielle.

### 7.3 La transférabilité

La généralisation théorique n'est pas toujours aisée dans le domaine des sciences sociales et humaines. Sur ce point, Deslauriers est précis en notant : « Pourquoi toujours chercher à généraliser ? Bien sûr, plus une théorie s'applique à un grand nombre de cas différents plus elle est efficace ; c'est le

---

critère que la science s'est fixée. Cependant la généralisation est-elle toujours possible ou même souhaitable?... La généralisation des résultats suppose un contexte stable et une sorte de déterminisme qui ne se retrouve jamais tout à fait dans la vie sociale. De sorte que la généralisation est difficile. »

Cependant, c'est un effort qui n'est pas dénué d'intérêt. Car, même si l'exercice a ses limites, les concepts générés par une étude de cas ont parfois une utilité externe qui dépasse les attentes. Les « principes de management » par exemple ont été développés par Fayol au début du siècle dernier suite à une réflexion sur sa carrière et ses pratiques de gestion. Suggérés par l'auteur comme moyens pour assurer une bonne gestion et donc le succès, ces principes, parce que les entreprises sont complexes et non homogènes, n'ont jamais en pratique garanti ce succès et n'ont jamais été par ailleurs validés statistiquement<sup>21</sup>. Ils continuent tout de même à être enseignés à tous les nouveaux étudiants en gestion parce qu'ils sont après tout ce temps encore utiles malgré leurs limites pour comprendre la gestion des entreprises.

Autre illustration, le modèle de planification stratégique FFMO (forces, faiblesses, menaces, opportunités) n'a jamais assuré les résultats escomptés, la réalité est trop complexe et trop mouvante. Néanmoins, il demeure utile pour élaborer de façon organisée les orientations d'une organisation et faire en connaissance de cause les ajustements en cours de route. Ce modèle n'est pas complètement prédictif, ni normatif, c'est un système d'apprentissage qui permet à des gestionnaires d'apprendre sur leur gestion stratégique, leur organisation et leur champ d'action et de prendre leurs décisions en conséquence.

Donc, comme le chercheur dans une étude cas est plus préoccupé par la profondeur de son étude que par l'étendue de son échantillon, la généralisation de ses résultats ne pourra pas se baser sur leur réplique statistique à d'autres échantillons comme le veut la pratique en recherche quantitative. En recherche qualitative, on parlera plutôt des leçons tirées de l'étude de cas et de leur

transférabilité en tout ou en partie à d'autres cas et sous quelles conditions.

**Comme le chercheur dans une étude cas est plus préoccupé par la profondeur de son étude que par l'étendue de son échantillon, la généralisation de ses résultats ne pourra pas se baser sur leur réplique statistique à d'autres échantillons comme le veut la pratique en recherche quantitative. En recherche qualitative on parlera plutôt des leçons tirées de l'étude de cas et de leur transférabilité en tout ou en partie à d'autres cas et sous quelles conditions.**

On pourra ainsi améliorer le potentiel de transférabilité des résultats d'une étude de cas à un autre cas en s'assurant qu'il a été bien étudié en profondeur et contextualisé, comme l'a souligné David<sup>2</sup> :

« À cet égard, il faut donc, pour transférer les résultats d'une étude de cas, être capable non seulement de décrire précisément le contexte (telle entreprise, tel projet, etc.), mais aussi, et surtout, de dire de quel genre de contexte il s'agit. Le fait que ce type de résultat soit éventuellement plus conjectural que celui d'une approche quantitative ne change pas grand chose : un résultat, quel qu'il soit, n'est transférable que s'il s'accompagne d'un certain nombre de clés permettant de maîtriser un processus de transposition qui reste, en son point de départ, au moins partiellement conjectural. » (2004 :14)

Le transfert des résultats analytiques ou théoriques d'un cas à d'autres cas peut permettre d'en peaufiner la conceptualisation si les cas sont relativement homogènes ou de la rendre plus robuste si les cas sont contrastés et la mettre à l'épreuve dans un autre contexte.

Enfin, une comparaison des résultats d'une étude de cas avec la littérature pertinente pourra aussi permettre d'en évaluer la contribution et de raffiner encore plus la conceptualisation, ce qui permettra d'augmenter encore son potentiel de transférabilité.

---

## CONCLUSION

Fondamentalement, l'étude de cas permet de comprendre en profondeur un phénomène complexe situé dans son contexte. Le chercheur pourra aussi à partir de son étude vouloir développer une théorie pour expliquer le phénomène à l'étude ou le prendre à témoin pour valider une théorie. Il pourra aussi vouloir s'appuyer sur une étude de cas pour initier un changement, l'accompagner ou l'évaluer. Chaque objectif poursuivi nécessitera une stratégie et des méthodes de cueillette et d'analyse des données appropriées. La proximité du chercheur avec les personnes interrogées nécessitera toujours un cadre éthique mutuellement accepté et des précautions particulières pour éviter la contamination des données.

Dans ce texte, il est fait exclusivement référence aux aspects qualitatifs des études de cas. En réalité, et en particulier en sciences de la gestion, les études de cas peuvent contenir aussi des données quantitatives pour enrichir la compréhension du phénomène étudié. Comme d'ailleurs une étude quantitative pourra à l'occasion faire appel à l'étude de cas qualitative pour structurer une hypothèse de recherche ou encore approfondir certains résultats. ■

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Eisenhard, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532-550. Robson, C. (1993). *Real World Research: A Resource for Social Scientist and Practitioner Researchers*. Blackwell. <sup>1</sup>Stake R., (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>2</sup>David, A., (2004). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *École Normale Supérieure de Cachan*. Saisi sur internet, décembre 2011.

<sup>3</sup>Yin, Robert K. (1994). *Case study research. Design methods*, (2<sup>e</sup> éd.). London: Sage Publications.

<sup>4</sup>Yin, Robert K. (2009). *Case study research. Design methods*, (4<sup>e</sup> éd.). London: Sage Publications.

<sup>5</sup>Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*, 2d edition. CA: Sage Publications.

<sup>6</sup>Hlady Rispal M., (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Université, Bruxelles.

<sup>7</sup>Maxwell, J. A. (2012). *A Realist Approach for Qualitative Research Design*, Sage Publications.

Miles, M. B., Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. DeBoeck.

<sup>8</sup>Checkland, P. (1999). *Systems thinking, Systems practice: Includes a 30 Years Retrospective*. John Wiley & Sons, England.

<sup>9</sup>Guba E. Lincoln Y. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

<sup>10</sup>Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE. Thousand Oaks. USA.

<sup>11</sup>Pires, A., (1997) "Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique" publié dans un ouvrage sous la direction de Poupard, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 113-169. Montréal: Gaëtan Morin, Éditeur, 1997, 405 pp.

<sup>12</sup>Glaser B. G, Strauss A. A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée*, Armand Colin.

<sup>13</sup>Robson, C. (2011). *Real World Research*. Third edition, Wiley.

<sup>14</sup>Nieto, M., Pérez, W. (2000). The Development of Theories from the Analysis of the Organization: Case of Studies by the Pattern of Behavior. *Management Decision*, Vol. 38 (10), 723-733. Yin, R. (1997). The Abridged Version of Case Study Research, in Bickman L. y Rog D.J., *Handbook of applied social research methods*, Sage Publications. Yin, Robert K. (2003). *Case study research. Design methods*, (3<sup>e</sup> éd.). London: Sage Publications.

<sup>15</sup>Checkland, P. B., & Holwell, S. (1998). Action research: Its nature and validity. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 9-21. Cunningham, J. B. (1993). *Action research and organizational development*. Westport, CT: Praeger. Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>16</sup>Guba E., Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park, CA: Sage. Patton M., Q., (2002), *Qualitative Research & Evaluative Methods*, 3 ed., Sage. Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource For Social Scientist And Practitioner Researchers*. Second edition, Backwell.

<sup>17</sup>Lessard-Hébert, M., Goyette, G., et Boutin, G. (1997). *La recherche qualitative : Fondements et pratiques*, Québec, De Boeck Université.

<sup>18</sup>Deslauriers, J-P. (1991). *La recherche qualitative : guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal.

<sup>19</sup>Thiétart R-A., (1999). *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod.

<sup>20</sup>Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: an interactive approach*, Sage Publications.

<sup>21</sup>Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.

---

## Chronique du livre

---

**Proulx, M.-U. (2011). *Territoires et développement, La richesse du Québec*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 470 p.**

L'ouvrage de Marc-Urbain Proulx porte sur l'analyse de trois principales dimensions du développement territorial à savoir l'occupation des territoires, la gouvernance territoriale et l'innovation. L'auteur présente ces trois dimensions à partir d'exemples des territoires du Québec.

La première dimension qui analyse l'occupation des territoires redéfinit cette occupation dans un contexte contemporain de la mondialisation des échanges où l'on assiste à une transformation des espaces ruraux en espaces urbains. Cette transformation, dont les débuts remontent à la révolution industrielle, a considérablement modifié l'occupation des territoires. Nous assistons de plus en plus à une polarisation des activités économiques et des populations qui ne fait qu'augmenter le taux d'urbanité. Puisque les territoires du Québec n'échappent pas à cette tendance spatioéconomique, l'ouvrage présente cette tendance dans le contexte québécois en spécifiant les attributs et les moyens de la maîtriser selon les objectifs d'efficacité, de cohérence et de durabilité.

La deuxième dimension concerne la gouvernance territoriale. L'auteur illustre la particularité québécoise en matière de gouvernance territoriale en expliquant les découpages territoriaux, leurs légitimités et leurs spécificités. Il précise les forces et les faiblesses pour une gestion efficace et une démocratie participative de ce domaine public territorial qu'il considère comme étant fragmenté. Selon l'auteur, les responsabilités publiques décentralisées doivent s'inscrire dans une logique d'optimalité, mais aussi constituer un véritable levier pour faciliter et soutenir à la fois l'occupation des territoires et l'émancipation des collectivités dans un esprit de durabilité.

La troisième dimension porte sur l'innovation. Cette dimension constitue l'une des catégories

de conditions la plus importante pour la stimulation du développement. L'auteur présente d'abord les modèles classiques de croissance et de développement. Ensuite, il illustre que les territoires du Québec n'échappent pas à la théorie des cycles économiques et que l'engagement des collectivités par l'appropriation des leviers du développement pourrait atténuer les impacts cycliques négatifs. L'ouvrage présente quelques cas de communautés apprenantes ou certaines expériences en matière de créativité et d'innovation qui sont en cours. L'auteur montre aussi que le processus de réflexion et de visionnement des enjeux communautaires pourraient contribuer à la stimulation de l'innovation. Il propose l'exemple du Saguenay–Lac Saint-Jean pour l'appropriation communautaire des intérêts collectifs dans un esprit de repositionnement territorial au niveau mondial grâce aux ressources internes.

Cet ouvrage, qui s'inscrit dans la collection Science Régional des Presses de l'Université du Québec, est d'actualité. Il est très utile pour comprendre les grands enjeux d'occupations des territoires à l'heure où le gouvernement du Québec s'engage dans le Plan Nord. Il pourra être utilisé pour des fins pédagogiques dans le cadre d'un cours, par des professionnels du développement territorial et régional dans le cadre de leurs activités et par toute personne intéressée à comprendre les grands défis auxquels les territoires du Québec auront à faire face au cours des prochaines décennies. La majorité des exemples issus des territoires du Québec pourraient faire croire que cet ouvrage n'est utile que pour le Québec et limiter sa diffusion. Nous croyons qu'il est utile pour comprendre le développement de tous les territoires qui ont les mêmes caractéristiques que ceux du Québec.

**Thierno Diallo, Ph. D.**  
**Professeur**  
**Dép. des sciences économiques et administratives**  
**Université du Québec à Chicoutimi**

---

**Clot, Y. et Lhuilier, D. (2011). *Agir en clinique du travail*. Toulouse : Éditions Érès, 336 p.**

Cet ouvrage porte sur la compréhension et l'analyse d'une approche, d'une ressource qui vise principalement l'action en milieu organisationnel. L'analyse met en perspectives, à travers une diversité disciplinaire et professionnelle, la compréhension de la clinique du travail, une approche permettant de mobiliser les individus dans leur compréhension de la souffrance engendrée par leur travail et des moyens pouvant être mis en place pour subvertir cette souffrance.

Cet ouvrage présente dans un premier temps l'utilisation de la clinique du travail. Bien que cette approche soit abordée sous diverses disciplines, elle vise toutefois à faire ressortir un élément qui converge parmi les auteurs, soit l'investigation du rapport au travail par le dialogue entre les individus. Plus précisément, les auteurs mettent en perspective un certain écart entre ce qui est prescrit par l'organisation et la réalité rencontrée par les travailleurs dans l'accomplissement de leurs fonctions. Cet écart entre les attentes de l'organisation et le réel auquel ils doivent faire face engendre de la souffrance, de l'insatisfaction et parfois même, le sentiment de ne plus effectuer leurs tâches convenablement. Les nouvelles formes d'organisation centrées sur l'atteinte d'objectifs parfois irréalistes poussent certaines personnes à adopter des conduites déloyales envers leurs collègues, créant ainsi une compétition malsaine au sein du collectif et laissant alors les individus seuls face à la souffrance qu'engendre leur travail. L'utilisation de cette approche vise principalement à amener chacun à parler de sa réalité et des pratiques qu'ils ont élaborées individuellement pour effectuer leurs tâches, malgré les difficultés rencontrées dans le décalage entre les prescriptions et la réalité. Ensuite, la clinique du travail met à jour les convergences et les divergences d'opinions entre les collègues sur les éléments communs qui permettent de bien faire son travail. Parfois perçue comme menaçante, cette approche n'est pas accueillie d'emblée par les travailleurs, qui restent parfois sur leurs gardes par crainte que

leurs propos soient réutilisés contre eux. Toutefois, l'établissement d'un dialogue entre les collègues permet une mise en commun des difficultés vécues individuellement dans l'accomplissement de leur travail ouvrant ainsi la voie vers une compréhension commune et plus particulièrement vers une reprise de pouvoir d'agir. Car, bien que l'instauration de nouveaux modes de gestion en milieu organisationnel puisse occasionner certains maux chez les travailleurs, ces derniers ont la possibilité, au sein de leur collectif de travail, de partager leurs expériences et de mettre en place des moyens pour combler l'écart entre ce qui est prescrit par l'organisation et la réalité à laquelle ils doivent faire face. C'est d'ailleurs cet espace, cette marge de manœuvre, qui permet aux travailleurs d'entrevoir qu'ils ont la possibilité d'agir sur leur travail et qu'ils possèdent en eux les moyens pour y parvenir.

La deuxième partie de cet ouvrage clarifie différents éléments. Plusieurs auteurs apportent des nuances sur la définition de concepts parfois mal compris et poussent leur réflexion en citant quelques exemples pour appuyer leurs arguments. Cette partie du livre, très théorique, nécessite parfois un certain recul pour bien intégrer des concepts tels que : le sens au travail, le care, le collectif, la Mètis, pour ne nommer que ceux-ci. Selon les auteurs, ces éléments sont au cœur des enjeux et des problématiques vécues actuellement par les travailleurs. Jalonnée de repères historiques, cette partie de l'ouvrage met en évidence la transformation, voire la réforme qu'a connue le marché du travail depuis ces quarante dernières années. Il ressort que le travail est une forme de mobilisation du corps, du psychique et des émotions. Une grande partie du travail n'est pas nécessairement visible aux yeux de tous et que c'est souvent cette part invisible qui échappe à la possibilité d'être reconnue, augmentant ainsi une certaine souffrance.

La troisième partie de cet ouvrage met en évidence l'apport significatif que la clinique du travail peut avoir dans le processus de réappropriation du pouvoir d'agir au sein du collectif de travail. Toutefois, les auteurs

---

insistent sur le fait que cette approche doit avoir comme point de départ non pas l'individu, mais bien le travail, puisque c'est le rapport subjectif au travail qui est cerné et analysé. En effet, confrontés à des points de vue différents, les travailleurs discutent et débattent leurs opinions à propos de ce qui convient de faire ou de ne pas faire pour être efficace et effectuer un bon boulot. Ces débats sur les pratiques de métier sont en fait essentiels pour nourrir leurs actions au quotidien, pour construire ensemble les possibilités d'action à l'intérieur de l'organisation. Or, c'est cette réappropriation du pouvoir d'agir qui rend possible le fait que chacun puisse tenir le coup malgré certaines souffrances vécues dans l'organisation du travail.

Parsemé d'exemples, cet ouvrage fait le lien entre la théorie et la pratique facilitant grandement la compréhension de cette approche qui peut être difficile à cerner par les lecteurs néophytes en ce qui a trait aux théories liées à la

**Lefebvre, G. (2012). *Savoir diriger. Pour le développement des organisations, des dirigeants et de leurs conseillers*. Les éditions Liber, Montréal, 209 p.**

Gérald Lefebvre adresse son livre "Savoir diriger" à tous les individus, quelque soit leur discipline, qui veulent mieux connaître la fonction de gestionnaire et les outils dont ils disposent pour faire leur travail et bien diriger leur équipe.

Le livre débute avec une synthèse historique sur les origines de la gestion. L'auteur traite aussi de la gestion scientifique née de la Révolution Industrielle et centrée sur la tâche et le Mouvement des Ressources Humaines qui s'oppose à la gestion scientifique et se concentre sur l'être humain.

Selon l'auteur, une organisation doit être perçue comme un système ouvert, semblable à un organisme vivant, dans lequel interagissent les contenus (but, hommes, techniques) et qu'il faut structurer en intégrant les communications et les

clinique du travail et à la psychodynamique du travail. Toutefois, il s'agit d'un ouvrage de référence, jetant un regard global sur l'utilisation de cette approche, de ses effets positifs sur le collectif de travail et du pouvoir d'agir qu'elle redonne aux travailleurs. La clinique du travail offre, dans cette ère de changements qu'a subis le marché du travail, un instrument pouvant faciliter l'intervention non pas en tant qu'expert, mais bien en tant que témoin de la reconstruction d'un travail collectif. De fait, selon les auteurs de cet ouvrage, le rétablissement du dialogue au sein du collectif du travail est le moyen par lequel chaque individu arrivera à redonner un sens à son travail, un sens à ce qu'il fait.

**Émélie Demers, M.A.,  
Conseillère d'orientation organisationnelle  
Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail  
Université Laval**

processus de décision. Les frontières des actions du gestionnaire doivent également être balisées pour qu'il puisse bien réussir ses objectifs.

Le livre explique en détail les différents éléments qui composent l'« organisme » et ses sous-systèmes, soit la mission de l'entreprise, les unités de travail, sa raison d'être et l'importance d'une définition claire des rôles et les objectifs. À travers des exemples précis et concrets, l'auteur nous présente les défis que doit relever le gestionnaire pour passer d'une approche spécialisée à une approche généraliste de la gestion.

Dans la seconde partie de son livre, l'auteur se concentre sur les facteurs qui qualifient un bon gestionnaire, les rôles de direction, le développement organisationnel et la gestion du changement. Un bon gestionnaire doit savoir bien communiquer à ses employés la mission, les valeurs et les objectifs de l'entreprise ou du projet à réaliser. Il doit toujours maintenir une ambiance de travail stimulante en favorisant l'apprentissage de ses employés afin de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le gestionnaire doit

---

donc maîtriser les trois pratiques fondamentales de l'art de diriger : déléguer, participer et consulter.

Quant à l'analyse du développement organisationnel, Lefebvre concentre ses arguments en se basant sur la théorie de Drucker pour l'organisation d'une entreprise performante, et sur la théorie de McGregor, fondateur du développement organisationnel, pour la dimension humaine de l'entreprise. Avec ces deux piliers, il nous démontre comment le développement organisationnel contribue au processus de leadership en augmentant la capacité d'adaptation de l'entreprise aux différents changements. Un leader ne peut toutefois agir tout seul, il doit consolider son équipe et préciser les rôles et responsabilités des membres pour y développer tout son potentiel. Le leader doit aussi veiller sur les relations interpersonnelles entre les membres de son équipe, la façon d'aborder le travail et de prendre des décisions, ce que l'on appelle le processus consulting.

Vu qu'une organisation doit s'adapter au changement et garder aussi un certain degré de stabilité, le gestionnaire doit rester souple dans son approche, il ne doit pas s'attendre à ce que tout marche comme prévu, il doit apprendre à recadrer sa planification.

La troisième partie présente les outils de gestion, les équipes d'amélioration et leur fonction au sein de l'entreprise, un bref résumé sur six méthodes à utiliser dans le processus d'amélioration des tâches ainsi que les démarches et quelques conseils à suivre pour être un bon conseiller auprès d'une équipe.

Le livre se termine sur deux annexes. Une entrevue réalisée avec M. Lefebvre en 1984, axée sur l'organisation du travail et les travailleurs et une de ses conférences de 1987 qui traite des nouvelles stratégies patronales. Le livre se finalise par plusieurs références sur les théories de gestion et le développement organisationnel. Une lecture complète et stimulante pour ceux qui veulent s'aventurer dans le monde complexe de la gestion et améliorer leur « savoir diriger ».

**Éléna Angelucci**  
**Étudiante à la maîtrise en gestion de projet**  
**Université du Québec à Chicoutimi**

## Vision de l'enseignement de la gestion 2<sup>e</sup> partie

*Entrevue avec Monsieur Henry Mintzberg  
réalisée par André Briand en 1991 et réactualisée par Lise Plourde et Brahim Meddeb  
Université du Québec à Chicoutimi*

---

Nous vous présentons ici la deuxième et dernière partie, d'une entrevue réalisée avec M. Henry Mintzberg. Henry Mintzberg est considéré l'un des théoriciens les plus célèbres dans le domaine des sciences de la gestion. Il est professeur de management à l'Université McGill à Montréal où il assume la direction de la Chaire Cleghorn en gestion de la Faculté d'administration. Ses contributions sur l'avancement des connaissances sur le management sont non seulement nombreuses, mais aussi originales et reconnues à l'échelle mondiale. Le comité de rédaction de la revue *Organisations & Territoire* a saisi l'occasion pour rééditer, en deux parties, le texte d'une entrevue réalisée en 1991 dont les propos demeurent d'une grande actualité. Le Comité tient aussi à remercier le professeur Mintzberg d'avoir accepté, en novembre 2011, de répondre à de nouvelles questions liées à la théorisation et à la pratique du management. Les nouvelles questions posées en 2011 sont en italique dans le texte.

**Je voudrais aborder le management « à la japonaise », disons l'honnêteté, la confiance, la transparence. Ne trouvez-vous pas ça naïf un peu cet humanisme-là, idéaliste?**

Le management, c'est très simple; ce qui est naïf en Occident, c'est que la plupart de nos entreprises ont évité les choses simples. Si on traite des gens comme des outils financiers, ils se comportent comme des outils, ils n'ont aucun engagement, etc. Les Japonais eux ne traitent pas les employés comme des ressources. Les employés ne se sentent pas engagés dans nos organisations parce qu'ils ne sont pas assurés d'y rester longtemps.

Une fois, j'étais au Japon et j'assistais à une conférence où la plupart des participants étaient des Japonais, juste un petit groupe d'une trentaine de personnes, dont peut-être une

vingtaine de Japonais, un Américain, si je me souviens bien, deux Canadiens et quelques Européens. L'Américain était sur le point de publier un livre sur la qualité. Il a parlé de qualité en tant que programme, avec des chiffres et tout le paquet de techniques. Le seul qui ne respirait pas la qualité, c'était lui.

**L'Américain était sur le point de publier un livre sur la qualité. Il a parlé de qualité en tant que programme, avec des chiffres et tout le paquet de techniques. Le seul qui ne respirait pas la qualité, c'était lui.**

La qualité c'est quelque chose qu'on sent, c'est quelque chose qu'on a dans la peau. Ce n'est pas un programme, ni une méthode, ni une technique.

**C'est une philosophie, des valeurs, une croyance?**

C'est ça, c'est le mot que je cherchais, c'est une croyance et encore, ce n'est pas très compliqué si on comprend bien l'idée simple que tout le monde doit croire en la qualité, vraiment pas comme programme, mais comme quelque chose qui est important. En un certain sens, vous avez raison, leur secret réside autant dans ce qu'ils évitent que dans ce qu'ils ont. Ils évitent d'être trop rationnels et ils ont une forme différente d'organisations.

**Leur bon sens commun, oui. En français, on dit souvent, c'est du gros bon sens. Donc, ce serait leur gros bon sens qui expliquerait le mieux leur succès?**

Oui c'est ça, ça marche bien chez eux. Mais il y a aussi des entreprises américaines ou canadiennes qui utilisent le gros bon sens, comme Hewlett Packard ou 3M.

---

**Est-ce que vous expliquez de la même manière le succès des Allemands, des Suédois par leur gros bon sens aussi?**

Ils connaissent leurs industries, leurs secteurs de discipline et ne croient pas au management professionnel.

**J'ai l'impression que c'est une sorte de retour en arrière?**

Ce n'est pas nécessairement mauvais parce que c'est une idée des années 50, parfois ce sont les meilleures. Pour être un bon gestionnaire de pompiers, de médecins ou de mécaniciens, il faut connaître un peu le domaine d'expertise. D'ailleurs, les écoles de gestion au Japon sont très récentes et n'ont pas beaucoup d'influence. Le Japon fourmille d'ingénieurs et de techniciens.

J'ai écrit dans mon plus récent livre qu'il y a deux choses que les entreprises font : elles fabriquent et elles vendent, point final. Toutes les autres choses sont secondaires. C'est le problème du diplômé MBA, il n'a jamais – et ne va pas le faire ni fabriqué, ni vendu. En ce sens, il ne peut avoir le sens commun de la production et des opérations de l'entreprise.

Tout le reste, les relations publiques, les finances, la planification, les ressources humaines, tout le reste c'est des supports pour fabriquer et vendre. Fabriquer et vendre, ça c'est le sens et la raison d'être de l'entreprise, mais c'est devenu dans certaines entreprises la dernière place où on trouve les vrais leaders. Ce n'est pas nécessaire de choisir le meilleur vendeur comme manager, mais il me semble nécessaire de choisir parmi les vendeurs, sinon on risque de ne pas respecter les bons vendeurs.

**Vous me semblez en tout cas avoir un préjugé favorable envers le manager. Il me semble que vous le critiquez rarement. Vous critiquez surtout le système, vous critiquez l'université, vous critiquez l'enseignement... pourtant, le manager est quand même un peu, je dirais, responsable de notre faible compétitivité?**

Je ne suis pas d'accord. Le dernier chapitre de mon livre intitulé *Le management voyage au centre des organisations* critique le manager. Ce

dernier chapitre s'intitule « Une société devenue ingérable comme résultat du management ».

En gros, il y a deux approches de management : une que j'appelle professionnelle et l'autre qui est une critique de l'approche professionnelle.

**L'approche professionnelle met l'accent sur les rapports écrits de comptes, de recherche de marché. C'est plus rationnel que d'avoir à rencontrer des clients. Le problème de cette rationalité, c'est qu'elle nous conduit à éliminer le jugement et l'intuition armés de cet ensemble arbitraire de techniques; le manager « professionnel » peut gérer à peu près n'importe quoi.**

L'approche professionnelle met l'accent sur les rapports écrits de comptes, de recherche de marché. C'est plus rationnel que d'avoir à rencontrer des clients. Le problème de cette rationalité, c'est qu'elle nous conduit à éliminer le jugement et l'intuition armés de cet ensemble arbitraire de techniques; le manager « professionnel » peut gérer à peu près n'importe quoi.

Le contexte dans lequel il est censé appliquer ces techniques semble sans importance. On a donc développé des analyses extraordinaires, mais personne ne fait la synthèse.

De plus, lorsqu'on parle d'innovation dans nos organisations, on ne peut l'institutionnaliser. Les systèmes formalisés ne peuvent mobiliser l'esprit. En plaçant les systèmes avant l'humain, on saigne les organisations de leur capacité de réaliser des travaux qui exigent de la réflexion et de l'imagination.

**De plus, lorsqu'on parle d'innovation dans nos organisations, on ne peut l'institutionnaliser. Les systèmes formalisés ne peuvent mobiliser l'esprit. En plaçant les systèmes avant l'humain, on saigne les organisations de leur capacité de réaliser des travaux qui exigent de la réflexion et de l'imagination.**

---

**Si l'on dit : on ne peut pas gérer scientifiquement les gens, chaque cas est unique et dépend des contingences et des situations, comment fait-on pour apprendre à gérer à ce moment-là si chaque cas est unique?**

On en est revenu où l'on a commencé dans un certain sens, parce qu'il existe certaines tendances. Il y a une différence entre l'idée qu'on peut comprendre un comportement à l'aide de certaines théories et qu'on peut gérer des gens scientifiquement. Mais il ya une distinction entre comprendre le monde à l'aide de théories et chercher des solutions à des problèmes. C'est pourquoi il faut former des managers dans les écoles pour qu'ils comprennent les théories, mais c'est dans l'application qu'ils vont apprendre à utiliser et à nuancer leur jugement.

**Est-ce que c'est en utilisant justement votre approche descriptive, c'est-à-dire non pas en demandant aux gens ce qu'ils devraient faire, mais plutôt en les observant dans ce qu'ils font, jusqu'à un certain point, que vous élaborez, je dirais, les nouvelles théories, soit à partir de la pratique, de ce qui se fait?**

Comme chercheur je décris, comme écrivain je décris. Comme consultant dans une seule entreprise, une seule organisation, à certains moments, je peux poser certaines questions, proposer certaines solutions. Mais comme chercheur, comme écrivain, je ne résous pas des problèmes, je décris seulement.

**Votre théorie sur le rôle des gestionnaires dit : voici le comportement de gestionnaires ordinaires. Mais quand je fais ce postulat-là, c'est que je présume, au départ, qu'ils étaient des gestionnaires efficaces ou de bons gestionnaires, alors que je n'en suis pas sûr?**

Prenons un exemple concret. Les managers sont souvent interrompus dans leur travail. On peut dire qu'il faut trouver des gens qui aiment être interrompus souvent, parce que c'est la nature du travail. Cela peut provenir d'un style de

management inefficace, ou du fait que le manager aime beaucoup être interrompu. On peut faire des études pendant dix ans sans le savoir.

**Quelqu'un qui est interrompu toutes les dix minutes, toutes les cinq minutes, ce n'est pas très bon; mais dans l'autre sens, n'être jamais interrompu, c'est aussi un problème, parce qu'il manque de communication, de contact avec la réalité. On ne peut faire de moyenne.**

Quelqu'un qui est interrompu toutes les dix minutes, toutes les cinq minutes, ce n'est pas très bon; mais dans l'autre sens, n'être jamais interrompu, c'est aussi un problème, parce qu'il manque de communication, de contact avec la réalité. On ne peut faire de moyenne.

Il faut voir cela dans un contexte, mais on ne peut jamais dire que le nombre d'interruptions optimales est de quinze interruptions par jour. Ce serait absurde.

**On est en 1991, on parle beaucoup du XXI<sup>e</sup> siècle qui arrive; quelles sont les nouvelles tendances et vers quoi le management se dirige-t-il?**

J'ai toujours une réponse très simple à ce type de question. Je ne prévois jamais, car les gens voient les tendances qui sont là déjà et choisissent les tendances qu'ils aiment beaucoup; s'ils sont pessimistes, ils choisissent les tendances qu'ils aiment le moins et ça devient leur prévision. On ne peut pas prévoir parce qu'on ne peut pas prévenir des discontinuités. La guerre en Irak, personne ne pouvait prédire cela. Je vois les tendances qui sont là et je vois une tendance vers un management de plus en plus professionnel, de plus en plus détaché, de plus en plus abstrait, mais en même temps je vois des managers qui sont plus en contact avec la réalité des opérations. Je vois les deux tendances en même temps, laquelle va dominer, j'ai mes espérances, mais ce n'est pas une prévision.

---

**Donnez-vous des conseils à vos étudiants comme gestionnaire?**

Suivre leur bon sens. Steven Jobs exprime cela très bien : « Il faut suivre votre cœur, mais le faire avec la tête. » L'intégrité, pour moi, c'est le plus important. Il faut être honnête avec soi-même et avec les autres. Si on n'est pas honnête, les gens vont le sentir. Je ne parle pas d'honnêteté dans le sens légal, je parle de la vérité qu'on ressent et qu'on ne peut camoufler, car les autres la voient toujours. Être congruent entre ce qu'on fait et ce qu'on dit et ce qu'on ressent.

*En étant à la veille de 2012, en ces temps post-modernes, y a-t-il des nouvelles compétences qu'un gestionnaire doit avoir en matière de management, de gestion du personnel et de leadership?*

**Les rôles en gestion nécessitent de nombreuses compétences : les compétences personnelles, les compétences interpersonnelles, les compétences informationnelles et les compétences liées à l'action.**

Vu que le management ne change pas, je ne coïncide pas qu'il y a des nouvelles compétences qu'un gestionnaire doit maîtriser. J'ai déjà précisé dans mes travaux les rôles qu'un manager assume au quotidien pour mobiliser ses collaborateurs et les amener à déployer les efforts requis et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Les rôles en gestion nécessitent de nombreuses compétences : les compétences personnelles, les compétences interpersonnelles, les compétences informationnelles et les compétences liées à l'action. J'ai tenté d'identifier, dans mon dernier livre « Gérer », 52 qualités d'un gestionnaire supposément efficace. Il est impossible pour un manager ou tout être humain de les posséder simultanément, mais cela ne l'empêche pas d'être efficace et d'avoir du succès. Autrement dit, « pour être un gestionnaire efficace – ou un grand leader – il faut être davantage normal et lucide que merveilleux sur tous les plans.

**J'ai tenté d'identifier, dans mon dernier livre « Gérer », 52 qualités d'un gestionnaire supposément efficace. Il est impossible pour un manager ou tout être humain de les posséder simultanément, mais cela ne l'empêche pas d'être efficace et d'avoir du succès. Autrement dit, « pour être un gestionnaire efficace – ou un grand leader – il faut être davantage normal et lucide que merveilleux sur tous les plans.**

*Le Lean management est de plus en plus mis en œuvre dans certaines organisations du secteur de la santé au Québec. Pensez-vous que le Lean management pourrait être une stratégie gagnante?*

**Le Lean management ne peut être considéré comme une solution miraculeuse aux problèmes que traversent les organismes du système de santé au Québec.**

Le Lean management ne peut être considéré comme une solution miraculeuse aux problèmes que traversent les organismes du système de santé au Québec. Je ne comprends pas ce que font les fonctionnaires dans ces démarches de réorganisation. Tout le monde cherche à changer le système sans connaître les exigences et les paramètres liés aux professions médicales. L'expérimentation du Lean management dans la gestion du système de santé me paraît comme la « saveur du mois ». C'est un mode d'organisation à la mode. Loin d'être une panacée, le Lean management ne peut déboucher sur les résultats escomptés, car la culture de gestion dans les organismes de santé ne met pas l'employé au centre des préoccupations. En effet, l'employé est considéré comme une ressource et non comme un être humain. L'engagement et la mobilisation font aussi défaut.

*Il y a dans le passé, au début des années 90, le management a pris le visage de la réingénierie des processus (RPA), le downsizing, le rightsizing. Donc, ce n'est pas du management mais des techniques de rationalisation?*

Oui, ce sont des techniques organisationnelles.

---

***Si on compare ces techniques avec le travail en équipe, la responsabilisation réelle des employés suivant la théorie Y de MacGrégor ou le modèle Toyota qui est très en vogue aujourd'hui, est-ce qu'il y a vraiment une évolution sur le plan du management, même si le management ne change pas comme vous avez dit?***

Sur le plan de l'organisation, quand je parle de management, quand je parle de ce que font les managers, ils utilisent des techniques, comme je pense Toyota, mais ça ne fait pas partie de leurs propres techniques. si on voit des choses comme le reengineering, c'est un peu une blague dans un certain sens, parce que c'est un peu une excuse pour réduire le personnel. Il y a très peu qui ont fait un vrai reengineering au sens de reconcevoir le processus, c'est très rare. Il y a des cas mais c'est très rare. C'est plutôt une excuse pour mettre beaucoup de gens à la porte. Ça marchait surtout pour des gens qui l'ont pris sérieusement comme les japonais. J'ai entendu beaucoup d'histoires où ce n'était pas sérieux, c'était la « saveur du mois ».

***Si on veut qu'une entreprise soit responsable socialement, elle doit être gérée par des managers responsables?***

Être géré par des gens qui sont ouverts à leur communauté et à leur organisation comme communauté à l'extérieur. L'organisation doit être vue comme une communauté vivante. Le rôle d'une entreprise, ce n'est pas d'être responsable, mais c'est gagner de l'argent. Et, on espère toujours que l'entreprise soit responsable. L'idée qu'on peut régler nos problèmes par des organisations, des entreprises responsables, telles que les entreprises classées comme des entreprises « Green retailing » ou entreprise verte. C'est bon et je suis d'accord, mais pas par rapport à ce que BP a fait en Louisiane! Les problèmes créés par les entreprises sont beaucoup plus grands que les expositions proposées par les entreprises responsables. On ne va pas régler notre problème de climat avec ça.

## 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](mailto:revueot@uqac.ca)      Site Web : [www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)