

CHAPITRE II : LA PROBLÉMATIQUE

2.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

2.1.1 L'entreprise de construction : le contexte d'affaires

Afin de bien saisir les tendances qui influenceront l'évolution des marchés de la construction, il importe de cerner d'abord le contexte d'affaires de l'industrie et comment l'environnement évoluera. C'est en ces termes que SECOR (2000) informe les entreprises sur l'évolution des marchés. Les organisations ont à considérer et à concilier de plus en plus d'impératifs avant de prendre des décisions. La gestion étroite du risque d'affaires comporte les changements technologiques, les transformations du marché, la mutation des besoins et bien d'autres enjeux.

Au cours des dernières années, les clients de l'industrie de la construction sont devenus plus exigeants. Ces derniers, tout en posant le plus de conditions possibles, souhaitent obtenir le plus bas coût possible. Cette évolution des exigences des clients concerne tous les secteurs de l'industrie. L'enjeu du plus bas prix n'est pas négligeable puisque cela peut faire la différence entre la réalisation ou non d'un investissement. En effet, la plus basse soumission peut ne pas s'avérer répondre aux objectifs budgétaires que le client s'est fixés.

Toujours selon SECOR (2000), au cours des prochaines années, l'entreprise de construction fera face à plusieurs défis majeurs avec des moyens limités : une plus grande collaboration avec les clients et les professionnels; une plus grande capacité de coordination/intégration des travaux; une plus grande prise de risque; une plus grande maîtrise des technologies de l'information; une plus grande recherche d'efficacité et de professionnalisme. Le tout, dans un contexte de rentabilité fragile,

de capitalisation déficiente, de capacité de recrutement de main d'œuvre limitée et un environnement d'affaires plus contraignant. Les entreprises de construction devront donc développer une gestion performante tout en étant fortement sous la pression d'un environnement concurrentiel.

Un environnement aussi difficile favoriserait-il le contournement de la réglementation par les entreprises? Est-ce que l'on encourage les entrepreneurs à utiliser l'imagination et la créativité pour affronter les contraintes de cette réglementation? Comment certaines entreprises s'en sortent mieux que d'autres alors qu'elles doivent obéir à une diminution des coûts et aux mêmes règles?

Il est généralement admis que « les entreprises qui réussissent sont des entreprises qui ont su s'adapter ». Les entreprises qui feront l'objet de cette recherche, sont celles qui sont parvenues à se développer, contre toute attente, dans l'environnement turbulent de l'industrie de la construction.

L'abondante littérature sur l'industrie de la construction est discrète concernant les pratiques d'affaires des entreprises de construction. Quelques recherches concernant les relations de travail soulignent le contexte de la réglementation excessive. Les nombreuses recherches sur les procédés techniques d'exécution, les analyses de performance en gestion de projets servent-elles à former les ingénieurs et les techniciens de l'industrie. En supposant que ce sont ces professionnels, qui généralement, occupent la direction des entreprises de construction, la culture professionnelle de la spécialité peut-elle parfois avoir tendance à privilégier l'excellence technique et faire place à l'intuition pour les décisions stratégiques de marché?

Néanmoins, la littérature concernant les stratégies de succès des entreprises indépendamment de l'industrie qu'elles occupent, est intéressante. Le modèle Porter (1986) indique qu'une stratégie gagnante utilise les signaux du marché, les

mouvements de la concurrence, l'analyse de la structure de l'industrie et l'analyse de l'environnement. Ainsi, les adeptes de l'école du positionnement dont Porter (1986) fait partie, soutiennent qu'il n'existe que quelques stratégies clés, assimilables à des positions sur le marché. Ainsi, une entreprise « positionnée » réalise une rentabilité supérieure.

Murphy (1986) rapporte que le succès d'une organisation n'est pas attribué à une stratégie magique; c'est une combinaison de travail acharné et un engagement envers le service à la clientèle et la qualité du produit. Ainsi, mobiliser l'équipe de travail et développer une culture-client est donc une avenue intéressante pour améliorer la performance d'une organisation.

Pour connaître le succès, Larson (1987) suggère une stratégie qui exploite le potentiel de la croissance, promouvoir la qualité et l'innovation et mettre l'emphase sur les opérations efficaces. Ce modèle stratégique représente une adéquation entre les opportunités extérieures avec les capacités intérieures de l'organisation. De plus, les entreprises qui réussissent sont dominées par les valeurs clés, telles que le service, la qualité et l'innovation qui procurent en retour un avantage concurrentiel d'après Peters & Waterman (1983).

Et finalement, Chaganti (1987) lequel conclue que parmi les firmes canadiennes, les petites comme les grandes, les affaires apparaissent plus profitables dans un stade de croissance lorsqu'elles se concentrent sur les coûts et les approches efficaces. En phase « maturité du marché », le leadership par le prix semble être une stratégie valable pour la petite entreprise. En phase « déclin du marché », la grande entreprise met l'accent sur la haute productivité et évite les investissements. La petite entreprise, quant à elle, dépense agressivement en promotion, offre une ligne élargie de produits, maintient une image d'entreprise et, de plus, accepte un profit réduit. Il apparaît dans ce modèle que les petites et les grandes entreprises approchent le marché de façons différentes dans les situations industrielles semblables.

En définitive, dans un climat sous pression, une vive concurrence, une réglementation excessive dans les relations de travail, l'entreprise de construction doit développer des pratiques d'affaires pour assurer sa rentabilité, sa réussite, sa continuité.

Dans cette optique, nous posons la question centrale suivante, celle qui guidera cette recherche :

Quels sont les facteurs de succès qui influencent les entreprises de construction, en Abitibi-Témiscamingue?

2.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Le sujet est intéressant à plusieurs égards car toute entreprise de construction recherche le profit et le succès. En l'absence d'un modèle de succès, adapté à l'environnement particulier de l'industrie de la construction, le niveau de réussite peut être atteint après de multiples essais intuitifs et coûteux.

Dans le cadre de cette recherche voici l'objectif que nous poursuivons : expliquer la nature du succès qu'atteignent les entreprises de construction. Celles-ci auront donc des conduites précises pour mettre de l'avant un modèle efficace de stratégie de succès. L'objet de notre démarche consistera à documenter et montrer les rapports décisifs entre facteurs explicatifs de succès.

Dans cette étude, nous comparerons un modèle théorique de succès à la réalité des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue. Il est donc important de préciser le sens des concepts utilisés. Dans cette optique, le chapitre suivant sera consacré à l'analyse des principaux concepts à l'étude.

CHAPITRE III : ANALYSE CONCEPTUELLE DES FACTEURS INHÉRENTS DU DOMAINE DE LA CONSTRUCTION

Ce chapitre consiste à définir les principaux concepts utilisés dans la présente étude et desquels nous dégagerons les variables à mesurer sur le terrain afin de répondre à notre question de recherche, et nous vous la rappelons : « Quels sont les facteurs de succès qui influencent les entreprise de construction en Abitibi-Témiscamingue? ». Dans notre analyse conceptuelle, nous aborderons les principaux facteurs généralement retenus dans la littérature relativement à l'environnement externe, l'organisation, le projet, le dirigeant et l'équipe de projet tel qu'illustré par Belassi & Tukel (1996). Nous préciserons les variables retenues faisant l'objet de mesure pour les fins de cette recherche.

3.1 L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

La théorie des systèmes a contribué à renouveler nos perspectives sur les relations de l'entreprise avec son environnement. Certains auteurs se sont intéressés plus particulièrement aux organisations et aux relations qu'elles entretiennent avec le système social, économique et politique. Cette conception de l'entreprise comme système ouvert s'impose progressivement dans le domaine de la gestion et incite les gestionnaires à se préoccuper à la fois des dimensions internes de l'entreprise et des relations que celle-ci entretient avec son environnement. En définitive, l'entreprise moderne est amenée, par nécessité, à s'ouvrir de plus en plus aux réalités de la société environnante.

Dans le but de comprendre comment l'industrie de la construction est organisée, Hugues (1989) identifie les facteurs environnementaux et la relation de ces facteurs avec un projet de construction. L'auteur suggère les dimensions suivantes : culturel,

économique, politique, social, physique, éthique, financier, légal, institutionnel, technologique et politique. Au terme de cette analyse, chaque facteur est sujet à des degrés de variabilité selon la définition, la stabilité, la certitude, et la simplicité. Cet ouvrage jette un éclairage important sur comment identifier et mesurer l'environnement externe de la construction et nous reconnaissons les mérites de cet article.

Pour les fins de notre analyse sur l'environnement externe, les travaux de Pasquero (1989 :116) ont attiré notre attention. Suivant cet auteur, trois pouvoirs se disputent l'espace environnemental : «le pouvoir économique, qui est essentiellement celui de l'entreprise; le pouvoir politique, c'est-à-dire celui de l'État, que le mouvement actuel de déréglementation et de retour au marché n'a infléchi que légèrement; et le pouvoir social, qui est celui des groupes de pression bien organisés ».

L'objet de notre étude nous amène à définir deux des trois composantes de l'environnement global soit la dimension économique et la dimension sociopolitique de l'environnement.

3.1.1 Dimension économique

Dans son article, Pasquero (1989) soutient que la dimension économique de l'environnement comprend les partenaires de l'entreprise dans l'accomplissement de ses fonctions économiques de production et de vente. Ainsi, l'organisation se concentre sur les règles du jeu des produits et des marchés et les relations qu'elle entretient en abordant la dimension de cet environnement sont contractuelles et de rivalité économique. Ainsi, dans son analyse de l'environnement économique, l'auteur maintient que l'entreprise accorde une importance à l'étude des facteurs économiques classiques comme le mouvement du marché, de la clientèle, de la concurrence, et de la main d'œuvre, etc.

Dans l'industrie de la construction, la dimension économique se traduit par des caractéristiques particulières qui ne trouvent pas leur comparable dans aucun autre secteur. Les règles du jeu économique des produits et des marchés, d'alliance ou de diversité, sont grandement influencées par ces caractéristiques : tout d'abord, la grande mobilité des entreprises d'un chantier à l'autre et d'une région à l'autre; l'entreprise de construction exécute le produit (route, bâtiment, etc.) là où le client en prendra possession. Aussi, les activités de construction varient en fonction des investissements (instabilité cyclique) ou des conditions climatiques (instabilité saisonnière); de plus, l'on assiste à des mises en chantier de grands projets suivis de périodes plus ou moins prolongées de récession.

Pour les besoins de cette recherche dans l'industrie de construction, nous élaborerons les caractéristiques de la clientèle et de la concurrence. L'étude de Garnier & Robidoux (1973) démontre qu'une partie du succès de l'entreprise s'explique par la prise en compte de ces deux caractéristiques de l'environnement externe.

Clientèle

Satisfaire le client est une aspiration exprimée par la majorité des dirigeants. Le client est celui qui détermine la demande, il est l'arbitre ultime en ce qui concerne la valeur du produit ou du service. Enfin, il faut se rendre compte que les rapports de force avec les clients évoluent constamment et modifient les possibilités de création de la valeur.

Le client avec lequel négocie l'entreprise est de plus en plus exigeant et souhaite non pas qu'on lui offre un choix de plus en plus étendu, mais qu'on lui fournisse exactement ce qu'il veut, quand, où et de la façon dont il le veut (Pine, Peppers & Rogers, 1995), cité dans Hafsi & al (2000 :370). Ainsi, les exigences du client moderne sont élevées et le service se doit d'être efficace et rapide. L'entreprise de construction connaît les enjeux de la satisfaction de sa clientèle et développe le « sur

mesure » de masse, ce qui consiste « à offrir des biens et services en réponse aux besoins particuliers d'un client, à des coûts correspondant à une production de masse » (Hafsi & al (2000 :370).

Les clients de l'industrie de la construction détiennent le pouvoir de faire valoir leurs droits et signifier leur satisfaction / insatisfaction à l'égard des travaux qu'ils commandent. Ces clients ne constituent pas un ensemble neutre d'acteurs avec lesquels les relations seraient interrompues dès la fin des travaux. Le client achemine des listes de déficiences à corriger, impose des retenues financières et en dernier recours, les conflits se règlent en arbitrage ou devant les tribunaux. D'où l'intérêt pour l'entreprise de se transformer en allié du client plutôt qu'en adversaire. Cette considération est d'une importance tout à fait stratégique.

Les clauses contractuelles précisant le mode de rémunération sanctionnent l'accord des parties sur les prix et délais de paiement. Les garanties techniques et les engagements sur le plan de la performance sont clairement précisés. L'entreprise se doit de les satisfaire, sous peine de reprise de l'opération à ses dépens et/ou de se voir appliquer des pénalités prévues, ou de voir appeler le montant d'une caution dont le client aura exigé la mise en place. Enfin, les délais de réalisation du projet font l'objet de clauses précises, assorties elles aussi, le plus souvent, de pénalités pour retard ou de mise en place de cautions.

Pour tenter de répondre aux besoins spécifiques de chaque client, il faut donc définir le client que nous voulons servir. Relph (1999) définit la nature et le rôle du client de l'industrie de la construction. Selon lui, il y a deux types de clientèles qui constitue la demande de travaux dans la construction : le privé et le public. L'auteur les distingue ainsi : le secteur privé peut être un individu personnel ou une corporation. Le client privé individuel désire une nouvelle résidence spécifiquement désignée et construite selon ses spécifications, exigences et goûts personnels. Le client privé corporatif représente les entités commerciales ou industrielles développant de nouvelles

infrastructures de production liées à sa stratégie d'affaires. Ainsi, personne d'autres que le client ne décide quelles seront les spécifications et les normes pour ses travaux.

Le client public est par définition un client corporatif. Ce sont les administrations publiques ou le gouvernement lui-même qui agit comme client, qui génère les politiques et les normes de construction et qui contrôle la demande, le tout, conformément aux limites financières qu'il se fixe. Aussi, un client public rigoureux oriente non seulement les forces innovatrices des entrepreneurs mais aussi les forces compétitives de l'industrie.

Toujours selon Relph (1999), le gouvernement ou ses administrations publiques jouent le rôle de pourvoyeur à l'intérieur des limites et politiques qu'il se fixe. Le rôle du pourvoyeur est de décider de la demande globale de l'industrie et chercher à obtenir le maximum pour son argent.

Le producteur dans l'industrie de la construction est requis de se structurer pour produire selon la qualité, le coût et les délais déterminés par le pourvoyeur. Il arrive que l'administration publique agisse comme pourvoyeur / producteur de ses infrastructures c'est-à-dire qu'elle se structure tel un entrepreneur et supervise ses propres salariés pour construire les infrastructures lesquelles elle est responsable. Ainsi rapporte Relph (1999), le rôle de pourvoyeur / producteur que prend le secteur public change la nature du concept de clientèle. Lorsqu'une administration publique agit comme planificateur de la demande, des normes et politiques du service, et devient entrepreneur, il ne peut plus jouer le rôle objectif de client dans l'industrie. Il agit comme microcosme de l'industrie comme le soutient Relph (1999).

Au Québec, les administrations publiques qui agissent comme des entrepreneurs en construisant leurs propres infrastructures n'ont pas l'obligation de soumettre leurs salariés au contexte de la réglementation de l'industrie de la construction que connaît l'entrepreneur. Ce rôle de producteur que prend l'administration publique est-il

pertinent dans le contexte de réduction d'un secteur public imposant? Cette « clientèle » se prive-t-elle des forces compétitives dont elle pourrait bénéficier dans l'industrie?

Concurrence

Toute entreprise appartient à une industrie qui constitue le milieu dans lequel elle fonctionne. L'industrie de la construction est une industrie fragmentée, caractérisée par des ventes qui croissent à des rythmes faibles, et par la présence de nombreuses petites entreprises. En effet, 86% des entrepreneurs en construction au Québec, ont cinq (5) salariés et moins. L'importance des marchés régionaux et la différenciation des services rendent possible la participation d'un grand nombre de petites entreprises.

L'analyse de l'environnement industriel de l'entreprise que nous proposons porte sur la dynamique concurrentielle. Dans une industrie, il y a plusieurs entreprises qui se font concurrence pour répondre à la demande. Une des caractéristiques de l'industrie de la construction d'être cyclique et saisonnière n'est pas rassurante quant à la stabilité des parts de marché. Ainsi, Miller (1996) estime que les conditions d'instabilité des parts de marché provoquent des pressions sur les coûts et les prix à la baisse et celles-ci peuvent représenter une menace sur la marge de manœuvre de l'entreprise. La rivalité concurrentielle accentue la vulnérabilité des entreprises, ajoute-t-il. Les entreprises de construction se livrent-elles à une vive rivalité basée sur le leadership de coûts? Ainsi, la règle du plus bas soumissionnaire qui prévaut dans l'industrie de la construction joue le rôle de moyen de sélection avant la signature du contrat. Est-ce que cette règle accentue à la baisse les prix de réalisation des ouvrages? Par conséquent, cette concurrence favorise-t-elle l'esprit de compétition qui porte à égaler ou à surpasser la valeur de son service?

Il y a aussi des manœuvres stratégiques susceptibles de diminuer l'intensité de la concurrence au lieu d'entretenir une rivalité à n'en plus finir. Il y a les stratégies collectives, les réseaux, les alliances stratégiques et sous-traitance stratégique. Avec le développement de ces rapports de coopération, l'élaboration de la stratégie est toujours du domaine exclusif de l'entreprise isolée; toutefois, une stratégie commune doit se développer entre entreprises associées. L'étude de Love & al (1999) soutient que les alliances stratégiques sont une avenue importante pour le développement et la survie des organisations de l'industrie de la construction. Par conséquent, le climat de coopération entre alliés nécessite un haut niveau de confiance et de responsabilité. Dans cet esprit de collaboration, est-il possible que les entreprises de construction se regroupent en réseaux d'alliances stratégiques pour renforcer la solidarité régionale? À ce sujet, la stratégie de coopération demande de concilier la relation client / concurrent, c'est-à-dire échanger des services entre concurrents. Selon Baumard (2000), la coopération signifie ancrer un peu plus sa dépendance; par contre, l'on peut choisir de faire cavalier seul pour protéger sa liberté d'action. Dans une relation coopérative, c'est l'information, le principal élément qu'il est nécessaire de surveiller et savoir discerner laquelle information divulguer et ne pas divulguer. Par ailleurs, le mouvement coopératif peut également cacher des stratégies d'entente et d'orchestration des constituants du marché tout à fait profitable pour les parties.

Pour comprendre l'environnement concurrentiel, *Strategic management of IT in construction* (1999) propose le schéma d'analyse de la structure de l'industrie en cinq forces : 1^{re} entrepreneurs concurrents directs, indirects et potentiels, 2^e les clients qui réalisent leurs travaux, 3^e les gérants de projets professionnels, 4^e les petites organisations professionnelles, 5^e les fournisseurs et les consultants dans la construction. Ce schéma nous permet d'identifier les différents types de concurrents et d'apprécier la nature compétitive de l'industrie d'après l'analyse des comportements de chacun.

Tableau 3.1 : Types de concurrents*

Type de concurrent	Forces	Faiblesses	Avantages comparatifs
1. Entrepreneur / concurrents directs/indirects/potentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle traditionnel • Familier avec le client • Souvent le premier désigné; 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de compétence; 	<ul style="list-style-type: none"> • Bas coût; • Support politique; • Il lui incombe de fournir le service;
2. Clients qui réalisent ses travaux	<ul style="list-style-type: none"> • S'accapare son marché • Perception de bas coût 	<ul style="list-style-type: none"> • Inertie • Peu de compétence 	<ul style="list-style-type: none"> • Support politique;
3. Gérants de projet professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Service personnalisé; 	<ul style="list-style-type: none"> • Risqué; 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix;
4. Fournisseurs et consultants dans la construction	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance habile à produire le matériau 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projet; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de production établie;

*Source : Strategic management of IT in construction (1999) – Traduction libre.

Essentiellement, nous savons que la dimension économique porte sur le fonctionnement des règles du jeu économique; passons maintenant à l'autre dimension de l'environnement, le sociopolitique.

3.1.2 Dimension sociopolitique

Selon Pasquero (1989 :117) l'environnement sociopolitique est défini en termes de pouvoir et d'influences sociales. « Il comprend les acteurs privés, publics, collectifs, qui disposent de la capacité de peser sur la décision de l'entreprise par des moyens autres que ceux mis à leur disposition par le marché ». L'État joue un rôle de premier plan dans cet environnement. Les groupes de pression, parfois avec le soutien de l'État, exercent un certain pouvoir au profit de leurs intérêts. Dans l'industrie de la construction, nous retrouvons des manifestations concrètes du resserrement du

contrôle de L'État sur la vie des entreprises et des travailleurs : les règles d'embauche, d'apprentissage, de formation des travailleurs et toute la bureaucratie que doivent se soumettre les employeurs selon les règles d'accès à l'industrie.

L'État s'est donné le mandat de réguler l'ensemble des enjeux socio-économiques et, guidé par le souci de l'intérêt public, il protège les grands instruments de réglementation. Il conserve donc son rôle d'acteur central principal en intervenant dans la vie des entreprises par des moyens incitatifs (subventions) ou des moyens coercitifs (réglementation). Il est maintenant nécessaire d'aborder la question de la réglementation / déréglementation qui trouve son origine dans le processus sociopolitique.

Réglementation

Au Québec, une culture de la réglementation est apparue dans l'industrie de la construction au cours des années 1960-1970. Les chantiers majeurs tels Expo 67, le développement de la Baie James, les Jeux olympiques ont possiblement contribué à ce virage normatif. Cette réglementation a eu du bon pour instaurer l'ordre social au cours de ces années où la situation économique et sociale était très différente de ce qu'elle est aujourd'hui.

Qu'entend-on par la réglementation? Le rapport de l'OCDE (1997 :5) sur la réforme réglementaire définit la réglementation ainsi : « ...toute la panoplie d'instruments au moyen desquels les pouvoirs publics imposent des obligations aux entreprises et aux citoyens. La réglementation recouvre les lois, les décrets, arrêtés et règlements formels et informels émanant de tous les niveaux d'administration et les règles édictées par des organismes non gouvernementaux ou des organismes habilités à s'autoréglementer auxquels l'État a délégué ses pouvoirs réglementaires. » De plus, il importe de préciser que l'OCDE décompose la réglementation en trois catégories :

- **Les réglementations économiques** interviennent directement dans les décisions du marché telles que la fixation des prix, la concurrence, l'entrée sur le marché ou la sortie du marché.
- **Les réglementations sociales** protègent des intérêts de la collectivité comme la santé, la sécurité, l'environnement, la cohésion sociale. Les effets économiques des réglementations sociales peuvent être importants.
- **Les réglementations administratives** recouvrent les formalités administratives – souvent qualifiées de pratiques bureaucratiques – par le biais desquelles les pouvoirs publics recueillent des informations et interviennent dans les décisions économiques individuelles. Ces réglementations peuvent avoir des incidences importantes sur les performances du secteur privé.

Faisant l'objet de griefs dans les milieux d'affaires, le Gouvernement du Québec recherche des solutions concrètes aux problèmes réels de la réglementation administrative. Dans cette optique, un Groupe conseil sur l'allègement réglementaire est formé sur la simplification des formalités administratives imposées aux entreprises. Dans le rapport du Groupe conseil (2001 :5) apparaît le constat suivant : « ... que les entreprises québécoises, qui sont très majoritairement des PME, se trouvent aujourd'hui soumises à des charges administratives qui, dans certains secteurs, peuvent affecter leur capacité concurrentielle et qui, dans tous les cas, les distraient de leur mission en plus d'exiger le décaissement de sommes qui ne peuvent être consacrées à leur croissance. » Dans ce rapport (2001), au chapitre des mesures touchant certaines réglementations sectorielles, l'industrie de la construction n'est pas abordée. Par ailleurs, plusieurs irritants administratifs soulevés, sont liés au régime de santé et de sécurité du travail dans le secteur construction.

Déréglementation ou re-réglementation

Par déréglementation Pasquero (1989) entend « ... une refonte des règles de fonctionnement imposées à l'entreprise par l'État, et donc de concurrence autorisée

entre entreprises du secteur. » Dans les documents de l'OCDE (1997 :5), la déréglementation consiste à supprimer complètement ou partiellement la réglementation d'un secteur donné. L'expression réforme de la réglementation signifie selon l'OCDE (1997 :5) : « les modifications tendant à améliorer la qualité de la réglementation, c'est-à-dire à améliorer les résultats des réglementations et des formalités administratives ou leur efficacité par rapport à leurs coûts. La réforme peut consister en la révision d'une seule réglementation, en le démantèlement et la reconstruction d'un régime réglementaire tout entier et de ses institutions ou en l'amélioration des procédures d'élaboration des réglementations et de gestion de la réforme. » Peut-on parler de re-réglementation plutôt que de déréglementation? C'est un processus remarque Pasquero (1989), distribué sur un espace temporel de plusieurs années, par étapes prudentes, entrecoupées de phases d'incertitudes où les intervenants ont le loisir de s'affronter.

En dernière analyse, est-il permis de dire qu'une bonne réglementation dans la construction pourrait devenir une mauvaise réglementation après quelques décennies? Selon l'OCDE (1997), les pouvoirs publics prêtent trop peu d'attention au réexamen, à l'actualisation et à la suppression des réglementations inutiles ou nuisibles. Sans parler d'abolition totale de la réglementation dans la construction, pourrait-on la simplifier ou la réécrire sur les bases d'une nouvelle réalité économique? Cette réglementation, que l'on dit lourde et contraignante, est-elle perçue par les entreprises de construction comme une entrave sérieuse à leurs activités? L'influence des facteurs sociopolitique se fait-elle sentir sur les dimensions stratégiques de l'organisation? Vu sous un autre angle, la réglementation peut-être une source d'opportunités et d'avantages pour l'entreprise. Mentionnons l'accord de libre échange qui limite la concurrence étrangère notamment dans les achats publics, où l'industrie de la construction y trouve son compte. Malgré l'ouverture des marchés, la réglementation de l'industrie a sûrement un effet rébarbatif qui limite la venue de nouveaux joueurs dans le secteur.

Tout au long de ces pages, l'analyse économique et sociopolitique de l'industrie de la construction nous conduit à des scénarios plausibles d'interrelation entre l'entreprise et son milieu. Elle nous permet de découvrir des possibilités de mieux comprendre le développement de l'entreprise. Et ce, en accord avec son environnement. Il est nécessaire d'ajouter qu'une certaine vision de l'entreprise se doit d'être présente dans le débat, puisqu'il y va d'une appréciation de sa marge de manœuvre réelle dans le choix de ses stratégies.

3.2 L'ORGANISATION

Dans notre société industrialisée, les expressions « entreprise » ou « organisation » sont courantes et les considérons ici comme des synonymes. Nous classons les entreprises selon leur taille (petites, moyennes ou grandes entreprises), leur capacité de production, la quantité ou la diversité de leurs produits ou services, leur mode de propriété, ou leur structure organisationnelle. On peut également les regrouper selon leur secteur d'activité. Les entreprises de construction sont classées selon les secteurs de l'industrie tels la construction résidentielle, la construction commerciale et institutionnelle, la construction industrielle et la construction de projets de génie civil et voirie. Quel que soit le type de classification choisi, on peut dire qu'une entreprise est « un organisme à caractère économique et social, dans lequel des éléments intégrés et en interrelation visent la réalisation d'un objectif commun, en fonction des directives d'un dirigeant », Baptiste (1985).

Dans la perspective temporelle, l'entreprise apparaît comme une réalité complexe. Cette réalité est constituée de ressources productives, d'une organisation d'individus, de connaissances diverses et d'un pouvoir d'intervention sur le milieu. Dans cette optique, l'organisation est sans cesse confrontée à des opportunités et à des menaces qui résultent de l'environnement, et qui orientent les décisions d'actions stratégiques.

3.2.1 Facteurs clés de succès

Le dirigeant se donne une perspective au sein de laquelle la stratégie organisationnelle détient la primauté. Ce dernier entretient le souci majeur de communiquer les objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels via les facteurs clé de succès. Exploiter les facteurs clés de succès c'est imposer les règles du jeu concurrentiel à l'environnement. Les facteurs clés de succès sont d'abord déterminés par l'entreprise. Chaque entreprise, par la mise en œuvre de ses ressources, contribue à créer et transformer les facteurs clés de succès. Le jeu concurrentiel devient alors la résultante de la mise en oeuvre des ressources des entreprises qui s'affrontent. C'est la stratégie de transformation de l'environnement concurrentiel de Métais (1999). Selon le *Strategic Management of IT in Construction* (1999 :72), une fois les facteurs clés de succès bien identifiés, ceux-ci deviennent un important guide pour prendre les décisions et maintenir une position gagnante sur le marché. Ceux-ci deviennent la capacité de l'organisation à se différencier de ses concurrents et donner de la valeur ajoutée au service au client. Il en résulte également un impact culturel persuasif pour tous les individus de l'entreprise.

Barrette & Bérard (2000) associe la gestion de la performance organisationnelle aux facteurs clés de succès puisque ceux-ci sont un « puissant outil qui permet à tous de comprendre ce qu'il faut faire pour que l'organisation réussisse ». Ce même auteur nous rappelle que les facteurs clés de succès ne sont d'aucune utilité s'ils ne sont pas associés à des mesures opérationnelles.

Dans la pratique, les dirigeants d'entreprises de construction clarifient-ils les liens entre les objectifs stratégiques, les facteurs clés de succès et le rendement de chaque individu? Si le lien avec la stratégie n'est pas fait, un fossé peut se créer entre ce que l'organisation espère atteindre et ce qui est effectivement communiqué aux employés.

Si un écart existe vraiment, et que les objectifs stratégiques n'ont pas de liens avec les opérations, on peut parier que ces objectifs sont peu utiles.

3.2.2 Stratégie

La stratégie est le point dominant de l'activité managériale. En gestion, le cadre conceptuel est la stratégie d'entreprise. Toutes les organisations agissent avec un cadre conceptuel parfois conscient et parfois moins conscient. Selon les auteurs Hafsi & al (2000) : « la différence entre le succès et l'échec d'une organisation vient souvent de la clarté de l'instrument et de sa pertinence. Plusieurs organisations échouent parce qu'elles n'ont pas été capables de renouveler leur stratégie au moment où elles n'étaient plus utiles ». Le concept « stratégie » a besoin de plusieurs définitions pour y consacrer un sens véritable. Parmi les auteurs, Mintzberg & al (1999) a retenu notre attention pour définir ce qu'est la stratégie.

Pour cet auteur, la stratégie prend diverses formes. Premièrement, c'est un modèle qui retrace un comportement passé, le même comportement relativement constant dans le temps; par opposition, la stratégie est un plan tourné vers l'avenir, c'est une direction, un guide, ou un schéma d'action orienté vers l'avenir.

Les intentions pleinement réalisées peuvent être des stratégies délibérées et celles qui ne le sont pas du tout, des stratégies non réalisées. Lorsque ce qui se réalise n'est pas expressément prévu, nous l'appelons stratégie émergente. Alors, nous trouvons peu de stratégies qui soient entièrement délibérées et un tant soit peu, qui sont entièrement émergentes. Et, ni l'une ni l'autre ne sont entièrement bonnes ou mauvaises. La stratégie amène ainsi le dirigeant à prédire et à réagir aux événements inattendus.

La stratégie c'est aussi une position, c'est à dire un produit précis sur un marché précis. A cet égard, Mintzberg & al (1999) cite Michael Porter (1996) qui formule ainsi : « la stratégie est la création d'une position unique et précieuse, impliquant un ensemble d'activités ».

La stratégie pourrait être une perspective; c'est-à-dire regarder à l'intérieur de l'entreprise, dans la tête des stratèges, et vers le haut, pour avoir une vision plus vaste de l'entreprise.

Et enfin, la stratégie est un stratagème, c'est-à-dire une manœuvre spécifique destinée à tromper un concurrent.

Dans la formulation de la stratégie, les dirigeants investissent beaucoup de temps et d'argent à comprendre le changement dans l'environnement et à identifier quelles sont les opportunités et les contraintes qui se profilent derrière ces changements. À partir de ces analyses, les stratégies d'affaires sont généralement pertinentes, mais aussi probablement semblables à celles des concurrents. Selon Hafsi & al (2000) comme les entreprises d'une même industrie partagent les mêmes données et s'observent de très près, il est possible qu'elles poursuivent des stratégies et des tactiques similaires. Toujours selon Hafsi & al (2000), ce n'est probablement pas la stratégie adoptée mais plutôt sa mise en œuvre qui va déterminer qui seront les gagnants et les perdants.

Est-ce que la capacité des dirigeants à gérer la stratégie déterminera la compétitivité de l'entreprise de construction? La stratégie vient-elle nous confirmer les règles du jeu concurrentiel basées sur la valorisation des avantages compétitifs génériques (coût et différenciation). D'après Hafsi & al (2000), les entreprises qui vont survivre et gagner dans le nouveau contexte économique sont celles qui sauront optimiser la réalisation de leur stratégie d'affaires, et le facteur humain y jouera un rôle prépondérant. Dans cet ordre d'idée, y a-t-il des facteurs dans l'environnement externe de l'entreprise de construction qui constituent une importante barrière à la mise en œuvre efficace d'avantages compétitifs stratégiques basés sur le facteur humain?

Maintenant, comment la stratégie permet-elle à l'entreprise de se positionner dans un environnement, d'y affirmer son identité en mobilisant ce qui constitue les facteurs clés de succès?

3.2.3 Structure

Toute activité humaine organisée doit répondre aux exigences d'une structure, aussi simple soit-elle. La structure d'une organisation est définie par Mintzberg (1986 :18) comme étant «la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Les auteurs, selon leur domaine d'étude, ont étudié la relation entre la structure et différents facteurs internes ou externes de l'organisation. Selon Miller (1996), plusieurs études démontrent comment la combinaison entre la stratégie et la structure influence la performance de l'entreprise. Il importe donc de vérifier si la stratégie, telle qu'elle est formulée, est en adéquation avec la structure organisationnelle. Mintzberg (1986) quant à lui, souligne l'influence sur la structure des caractéristiques internes de l'organisation elle-même : son âge, sa taille, le système technique qu'elle utilise ainsi que son centre opérationnel.

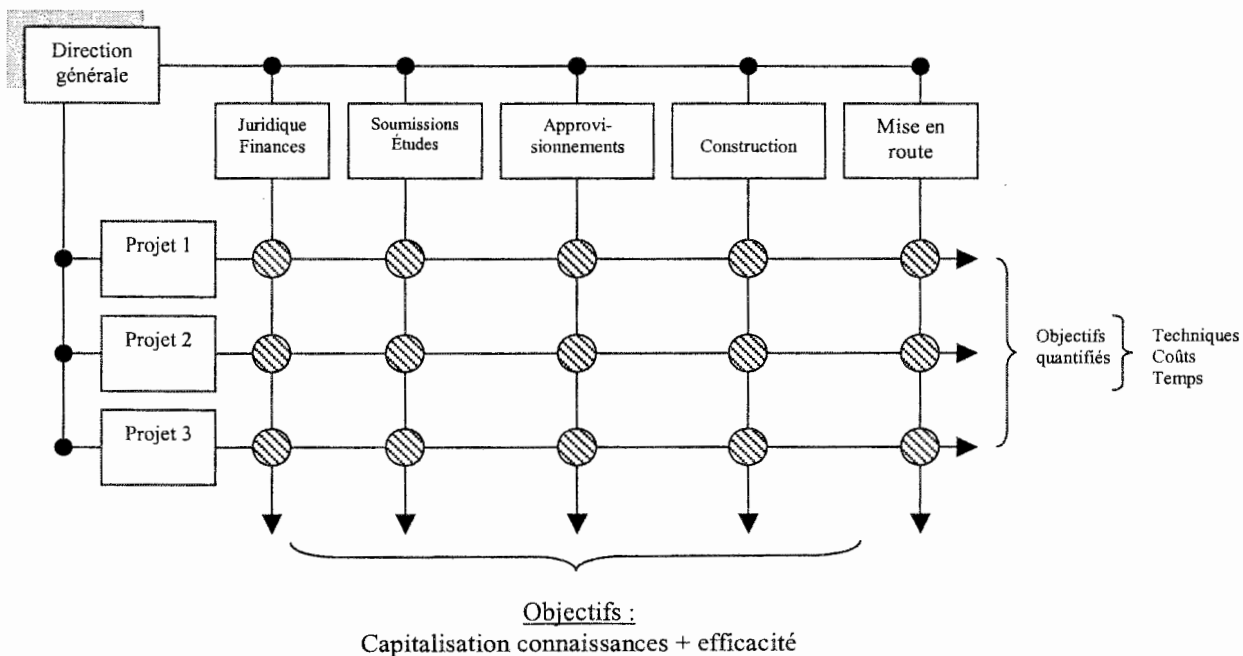
Toute organisation existe dans un milieu auquel elle doit répondre lorsqu'elle conçoit sa structure. Mintzberg (1986) démontre que l'environnement a un impact profond sur la structure, impact souvent plus important que l'âge, la taille ou du système technique. «La structure organisationnelle simple existe là où l'industrie est fragmentée et composée de petites organisations compétitives ». Ici, les propos de Miller (1996) nous font tout de suite penser à l'industrie de la construction.

Revenons à Mintzberg (1986). Pour cet auteur, un certain nombre de facteurs de pouvoir entrent aussi dans la conception de la structure notamment la culture de l'organisation et les besoins personnels de ses membres; dans les faits, le pouvoir des

normes sociales prédomine puisqu'une organisation ne vaut et ne vit que par les hommes et les femmes qui la composent.

Pour comprendre comment les organisations de construction se structurent, il faut d'abord savoir comment elles fonctionnent, c'est-à-dire comment le flux de travail, d'autorité, d'information et de décisions irrigue l'organisation. Les organisations de construction, petites, moyennes et grandes, se structurent selon leur principe de fonctionnement : les disciplines responsables de leurs domaines de compétence et le projet responsable de l'atteinte des objectifs. Le schéma ci-après rappelle les principes qui doivent présider à l'établissement d'une organisation de projet : 1^{er} Juridique et finances, 2^e Études, 3^e Approvisionnements, 4^e Construction, 5^e Mise en route.

Figure 3.1 : Les lignes croisées de responsabilités*



*Source : Provost (1994).

On peut présumer que l'élaboration de ces lignes croisées de responsabilités s'adapte bien pour les moyennes et les grandes entreprises de construction alors que, dans une petite entreprise, à structure simple, le propriétaire dirigeant peut occuper plusieurs responsabilités dans son organisation. Il n'y a donc pas lieu de proposer d'organigramme détaillé ni d'illustrer une structure par un graphique pyramidal idéalisé pour une entreprise de construction. Il est primordial de considérer le caractère unique de chaque projet et des individus qui composent l'organisation.

3.3 LE PROJET

Les entreprises de construction réalisent des travaux. Ces travaux consistent normalement, soit en opération, soit en projet, bien que les deux puissent se recouvrir. Le PMI (1996) remarque que les opérations et les projets ont beaucoup de caractéristiques communes, par exemple, ils sont : réalisés par des personnes, soumis à la contrainte de ressources limitées, programmées, réalisées et contrôlées. Pour ces activités, il faut se concerter, se réunir, coopérer et il n'est pas possible de mener un projet à bien sans une gestion organisée et rigoureuse.

La définition

Les définitions du projet sont nombreuses mais se ramènent pratiquement toutes aux mêmes impératifs : un objectif à atteindre, dans un temps défini et pour un coût prédéterminé. Le projet est une activité exaltante, par la créativité qu'elle engendre et l'acceptation du risque qu'il implique.

Qu'est-ce qu'un projet? Pour Kerzner (1992) cité dans Jean (2000 : 6), « un projet doit être considéré comme une série d'activités et de tâches qui vise un objectif spécifique devant être atteint à l'intérieur de certaines contraintes prédéfinies, qui possède une date de début et de fin établie et qui consomme des ressources humaines, matérielles et financières limitées ».

En gestion de projet, nombre d'auteurs (De Wit (1986), Cleland (1986) et Freeman & Beale (1992)) nous suggèrent que les facteurs relatifs au coût, au temps et à la qualité doivent être pris en considération pour mesurer le succès d'un projet. De surcroît, il importe d'ajouter que Cleland (1986) conclut que le projet doit contribuer à la dimension stratégique pour que l'organisation de construction connaisse le succès.

En premier lieu, conduire un projet consiste à mener un investissement industriel vers des objectifs précis et quantifiés au départ dans les trois dimensions suivantes : coût, temps, qualité. Et en second lieu, il importe que le projet entretienne un lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

3.3.1 Le coût

Cette notion peut se définir de la manière suivante. « La gestion des coûts d'un projet recouvre les processus nécessaires pour s'assurer que le projet se réalise dans les limites budgétaires estimées lors de la soumission » (PMI, 1996 : 111). Le budget quantifie, dans la dimension « coût », les caractéristiques d'un projet par activités, par ouvrages et globalement. Le « prix », quant à lui, résulte de négociations sanctionnées par le contrat ou le marché. Il est évidemment souhaitable que le budget s'inscrive dans le prix.

Suggéré par Provost (1994), dans la détermination de la marge bénéficiaire par le dirigeant, il est nécessaire de prendre en compte les risques inhérents au marché, tels les imprévus techniques, les risques liés à la réalisation et les risques liés à l'acceptation des ouvrages. Le fruit de l'analyse du risque donne lieu à une appréciation globale et de la perception du dirigeant.

En plus de préciser une prime pour le risque, Provost (1994) attire notre attention sur l'importance de prévoir des frais financiers ainsi que les frais de fonctionnement et frais généraux. Le contrôle des frais financiers ne peut se limiter à une estimation

initiale, il exige un suivi rigoureux de la trésorerie de l'entreprise pendant toute la vie du projet. L'intérêt évident de tous les acteurs (entrepreneur/client) est de retarder leurs dates de débours et à anticiper celles de leurs recettes; ceci pour réduire au minimum les frais de financement. Le retard au terme de paiement de la part du client occasionne pour l'entrepreneur une détérioration de la trésorerie.

Les frais de fonctionnement et frais généraux sont des coûts induits par la structure de l'entreprise au sein de laquelle le projet se réalise. La définition de ces frais et leur contrôle sont de la responsabilité de la direction et constituent un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise et leur réduction sanctionne l'efficacité de celle-ci.

Comme instrument aidant à la meilleure compréhension de la manière dont l'estimation est réalisée nous y retrouvons la liste des activités du projet, la liste des ressources, l'estimation des coûts alloués à chacune de ces ressources ainsi que les outils et méthodes pour réaliser la maîtrise de ces coûts en cours d'exécution de projet. L'ensemble de ces données de sortie est produit dans un environnement informatisé.

Enfin, notons qu'il est très important de saisir cette découpe budgétaire lors de la réalisation des soumissions et comprendre que le budget gouverne l'organisation tout au long de la réalisation du projet. C'est à l'organisation à s'adapter à cette découpe budgétaire et non l'inverse.

3.3.2 Le temps

« La gestion des délais comprend les processus nécessaires pour achever le projet en temps voulu » (PMI, 1996 : 87). Les deux dimensions « temps » et « coût » sont indissociables du fait de leurs interactions. Selon Provost (1994), les réseaux PERT fournissent une aide discutable aux responsables des opérations de projet. Leur apport méthodologique est indéniable, mais non universel.

Toujours selon Provost (1994), le programme récapitule les objectifs du projet dans la dimension « temps » et la logique globale de la réalisation, par grandes familles d'activités ou par ouvrages. Ce programme permet de relever les poids et position dans le temps des principales activités et la progression, prévue et réalisée, de chaque activité par unité de temps.

L'instrument généralement utilisé par les entrepreneurs et exigé par le client pour assurer le suivi du projet dans le temps est l'élaboration d'un calendrier d'exécution.

3.3.3 La qualité et les techniques

« La gestion de la qualité englobe les processus nécessaires pour assurer que le résultat du projet satisfera aux besoins pour lesquels il aura été entrepris » (PMI, 1996 : 127). La maîtrise de la qualité et des techniques est la troisième dimension dans laquelle les dérives sont le plus souvent à l'origine des dérives des deux autres, « coût » et « temps » rappelle Provost (1994). La maîtrise des disciplines de construction constitue, en tout temps, relève de la vocation de l'ingénieur, du technicien et de personne expérimentée détenant de telles compétences.

Le contrôle de la qualité sur le chantier de construction est une procédure incontournable et fait référence aux différentes normes. Le rythme des visites d'inspection du client est à la discrétion de ce dernier et ne vient aucunement

diminuer la responsabilité de l'entrepreneur à cet égard. Celui-ci se doit donc de se doter de ses propres moyens de contrôle de la qualité dans sa production.

Les indicateurs observés pour cette dimension sont les décisions d'acceptabilité des travaux par le client, les reprises de travaux, les listes de contrôle vérifiées par le client.

Ainsi, les poids « coûts », « temps », « qualité » forment une chaîne et celle-ci est un élément déterminant du succès ou de l'échec d'un projet.

3.3.4 Le lien avec la stratégie

Le succès d'un projet est dépendant d'une synergie appropriée avec le succès de l'entreprise. Le projet constitue souvent l'élément critique dans la stratégie de l'entreprise. Un projet, tel le développement d'un nouveau produit / service contribue au succès à long terme de l'entreprise. Ainsi, dans la sélection de projets à soumissionner ou à réaliser, les critères suivants sont à préciser : l'envergure du projet, le caractère unique ou exceptionnel des activités de ce projet, la similitude avec d'autres projets réalisés antérieurement par l'entreprise, le niveau de risque et d'incertitude acceptable, la réalisation d'un profit acceptable pour l'entreprise, et le projet s'inscrit dans la poursuite de buts stratégiques.

Cette technique de sélection de projets supporte le gestionnaire dans sa décision pour déterminer quels projets sur le marché apporte le meilleur support à la stratégie d'entreprise. Désormais, nous savons que la capacité de choisir et de conduire un projet devient une dimension stratégique pour la direction et la mesure de succès d'un projet signifie la raison pour laquelle le projet a été originalement désigné dans la stratégie de l'entreprise, selon Cleland D.J. (1986).

3.4 LE DIRIGEANT

Dans la conversation populaire, nous entendons les termes entrepreneur, gestionnaire, administrateur, propriétaire-dirigeant; les définitions de ces concepts sont aussi variées que le nombre d'études qui s'y rattachent. Pour notre travail, nous ne faisons pas de distinction entre ces concepts, nous les considérons des synonymes.

Le concept « dirigeant » dans l'industrie de la construction, est celui qui participe au capital de l'entreprise, contribue aux décisions stratégiques et intervient dans la résolution de problèmes au quotidien. Tout se ramène alors à des dispositions simples, avec un dirigeant omniprésent peut-être, tenant compte de l'esprit d'équipe, exigeant une collaboration totale des participants, se servant de moyens humains rendant l'effort enrichissant dans la recherche de meilleures solutions, surveillant la route vers l'objectif fixé, assurant la direction et redressant la barre en cas de dérives. Tout cela pour aboutir au désir du client c'est-à-dire réaliser le projet au meilleur prix, dans les délais respectables, dans les meilleures conditions techniques de qualité.

Les théories ne manquent pas lorsqu'il s'agit de définir le travail du dirigeant. La littérature fait état des pratiques comportementales du dirigeant possédant un grand potentiel pour augmenter le rendement de l'équipe ou des individus. La littérature explore également les pratiques commerciales du dirigeant axées sur le marché et le client.

3.4.1 Les caractéristiques

Ainsi, Garnier & Robidoux (1973 :87, 102) ont mesuré les caractéristiques des dirigeants selon des conditions d'ordre moral et caractériel et des conditions ambiantes. Les conditions d'ordre moral et caractériel sont le besoin d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation, le goût du risque, le flair, la confiance en soi et le sens inné de l'entreprise. Les conditions ambiantes du dirigeant

concernent l'âge, l'expérience, le niveau d'éducation, l'influence des parents et les activités para-professionnelles.

3.4.2 Perception de son rôle

En plus de connaître les caractéristiques des dirigeants d'entreprises de construction, nous pouvons établir quelles valeurs et croyances les animent dans leurs pratiques de gestion. À quoi ressemble un bon dirigeant d'entreprise? C'est la démarche que Côté (1990) a explorée en recueillant le point de vue de 25 présidents d'entreprises québécoises. Ces derniers, nous ont transmis une liste de dix commandements de leur credo managérial, nous retenons les cinq premiers pour les besoins de l'étude : 1^{er}) Soyez attentif à votre marché et à vos clients, 2^e) Accordez la priorité à vos ressources humaines, 3^e) Développez et préservez la culture de votre entreprise, 4^e) Soyez entrepreneur visionnaire et opportuniste, 5^e) Soyez un bon leader.

Dans cette perspective, nous comprenons qu'un bon dirigeant utilise la stratégie pour gérer l'évolution de son entreprise vers une position qui permettra, à cette dernière, d'avoir des résultats compatibles avec les conditions explicatives de son succès.

3.5 L'ÉQUIPE DE PROJET

A l'heure des restructurations et des changements organisationnels, la performance des employés joue un rôle déterminant au niveau de la compétitivité de l'entreprise. De leur côté, les dirigeants doivent mobiliser les individus et les équipes de travail afin que tous se concertent à l'atteinte des buts et objectifs. Ainsi, « une équipe » est définie comme suit par Provost (1994 :109) : « ...un groupe d'hommes et/ou de femmes ayant mutuellement confiance en leurs compétences et qualités; la conjonction et la complémentarité de ces compétences autorisant l'accomplissement des missions et l'atteinte des objectifs assignés à cette équipe ou qu'elle s'est elle-même fixés ».

Il faut rallier les idées et les volontés en fonction des objectifs de l'entreprise et toujours avec la volonté d'être les meilleurs, les moins chers et les plus rapides dans la réalisation des ouvrages; il faut une bonne organisation, du bon sens et le désir de gagner. La lutte contre une concurrence toujours d'avantage active oblige le dirigeant à mettre en place une équipe de travail de haut niveau et à rechercher une conduite performante de cette équipe.

Ainsi, le potentiel humain est un « actif important » dans l'instauration d'un avantage concurrentiel pour l'organisation. Ceci se traduit par un besoin de mobilisation accrue de l'équipe, et l'exploitation au maximum du potentiel par les compétences et la formation.

3.5.1 Mobiliser, se mobiliser

Les enjeux concurrentiels exigent des niveaux de productivité de qualité et d'innovation que nous obtenons par l'engagement total des équipes de travail. Il faut mobiliser, c'est à dire introduire le goût de se dépasser et de contribuer au projet d'entreprise porteur de sens.

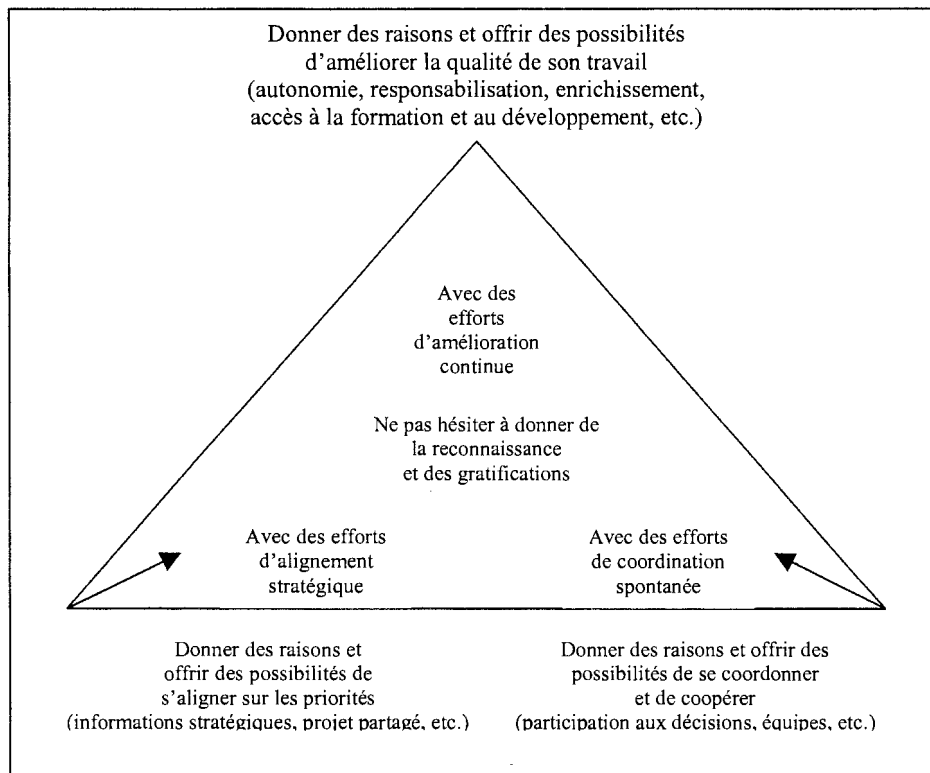
Puisque la mobilisation est une des conditions de succès dans l'implantation stratégique confirmée par les propos de *Strategic Management of IT in Construction* (1999 :214), « *the critical factors for successful implementation of IT strategies are the company's commitment...* » nous tenterons de comprendre ce qu'est la mobilisation et comment l'organisation crée les conditions propices à la mobilisation.

Wils & al (2000 :213) apporte une définition de ce qu'est un(e) employé(e) mobilisé(e) : «est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant ». Toujours selon cet auteur, la mobilisation, est

définie « comme un déploiement volontaire d'efforts dans trois domaines qui sont vitaux pour les organisations à cause de leur impact sur la performance ». La mobilisation, dans un contexte organisationnel, arrive à produire une performance jugée supérieure des ressources humaines.

Puisque ce sont les employés qui prennent la décision de se mobiliser, la question est de savoir comment créer des conditions favorisant la décision de se mobiliser. Wils (2000 :223) suggère un modèle de pratiques mobilisatrices (présenté ci-après) pour souligner les efforts d'amélioration continue, les efforts d'alignement stratégique et les efforts de coordination spontanée. Il faut donc donner des raisons aux ressources humaines de réaliser un travail de qualité, de rendre sa production avec une valeur ajoutée et de s'engager dans le travail en équipe.

Figure 3.2 : Actions mobilisatrices*



*Source : Wils (2000)

La mobilisation est un enjeu, dans un contexte de vive concurrence. Comment les dirigeants d'entreprises de construction, à la recherche de performance organisationnelle, arrivent à concilier un mode renouvelé de gestion qui canalise les énergies, qui mobilise les compétences et le mode de gestion de projet qui est fortement axé sur le contrôle des coûts. Le caractère saisonnier de l'activité de la construction, le roulement élevé de personnel, le manque de formation, pour ne nommer que ceux-là, sont des éléments problématiques de l'embauche reliés à l'environnement de la construction. Ces derniers, engendrent-ils, par ailleurs, un climat non propice à la mobilisation? Les incitatifs monétaires tout comme l'avancement de la carrière, l'enrichissement de la tâche ainsi que l'accès à la formation sont des actions mobilisatrices pratiquement impossibles à mettre de l'avant dans la construction à cause de la réglementation. Vu le roulement de personnel élevé, l'entreprise de construction prend-elle plus de temps pour établir les priorités et d'informer plus fréquemment les employés sur les objectifs?

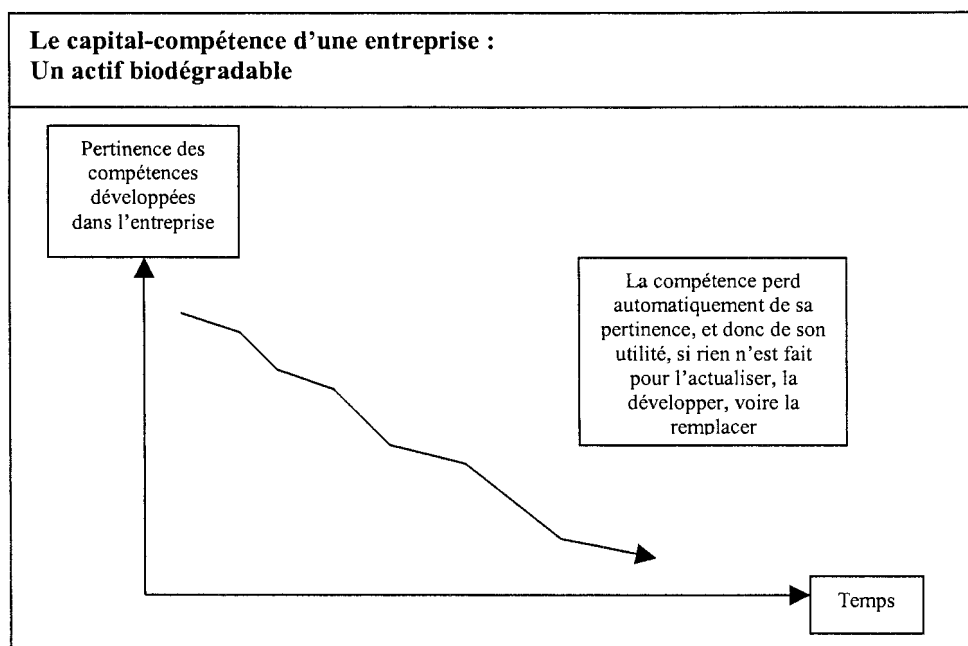
3.5.2 Compétence

La notion de compétence est systémique, résultant de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels (Hafsi & al 2000). Le capital compétence est un actif stratégique de l'entreprise. Le développement du capital compétence de l'entreprise est selon Bouteiller (2000 :180) « cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques, un système intégré de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, de façon à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail ».

Une compétence n'est pas une donnée stable dans le temps. En effet, dans l'espace et dans la durée, elle perd de sa pertinence et de sa valeur. Ainsi, si rien n'est fait pour l'entretenir, pour la mettre à jour, pour la développer, la compétence va perdre de son utilité opératoire dans l'entreprise, selon Bouteiller (2000 :169). Ainsi, le capital

compétence d'une entreprise est donc appelé à devenir inadéquat voire même inutile s'il n'est pas entretenu ni renouvelé. Ainsi, Bouteiller (2000) qualifie cet actif de biodégradable tel qu'il l'illustre dans son article.

Figure 3.3 : Le capital-compétence d'une entreprise*



*Source : Bouteiller (2000).

Ainsi, le temps fait son travail : d'un côté, la valeur du capital-compétence diminue et de l'autre côté la valeur du capital-compétence demandé pour un emploi augmente. L'écart qui en résulte, c'est le déficit des compétences qui prend une proportion de gravité variable. Aussi, l'entreprise se vulnérabilise lorsqu'elle n'investit pas dans le renouvellement de son capital-compétence.

Conséquemment à la diminution de la valeur du capital-compétence, les coûts se paient très chers dans l'environnement d'affaires d'aujourd'hui. Le capital-compétence a une valeur stratégique puisqu'il est utilisé dans un espace concurrentiel selon une stratégie définie par l'organisation. A cette fin, Bouteiller (2000) énumère

certaines conséquences de la non-compétence : par exemple l'incapacité de l'organisation à réagir efficacement à son environnement; l'incapacité d'améliorer le processus productif; ne plus parvenir à générer l'innovation technique et managériale; l'implantation de nouvelles philosophie de gestion bloquée; ou encore empêcher une gestion plus serrée de la performance.

Parallèlement au développement de la non-compétence, le spectre d'une main d'œuvre vieillissante apparaît menaçant pour l'entreprise de l'industrie de la construction. Vieillir constitue un processus à plusieurs facettes et les principaux changements qui surviennent chez les employés quand ils avancent en âge peuvent être regroupés en quatre catégories (Hagen, 1983) cité dans Côté (1991) :

- changements physiologiques : par exemple moins d'endurance, de force et de réflexe, plus prudent et commet moins d'erreurs;
- connaissances désuètes : les connaissances et les techniques peuvent devenir désuètes;
- changements sociaux : ayant connu de nombreux changements, les plus de 50 ans ont dû s'adapter à des réalités nouvelles à chaque fois;
- changements motivationnels : c'est le temps de mi-carrière, révision des besoins financiers, de nouveaux intérêts en dehors du travail etc.

Dans cette perspective, compte tenu que la plupart des métiers de la construction exigent des habiletés manuelles et des connaissances techniques, le vieillissement contribue aussi à vulnérabiliser l'entreprise et peut contribuer, en partie, à la diminution du capital-compétence de l'entreprise.

Cette situation entraîne des coûts qui de façon pernicieuse affecte les organisations de construction : Selon Standing (1986) cité dans Côté (1991) certaines catégories de coûts marginalisent les travailleurs âgés : des coûts de productivité, tendance à être moins productif; des coûts de frais généraux, du fait de leurs salaires et avantages cumulés de leur ancienneté; des coûts de motivation lorsqu'une proportion de

travailleurs vieillissants limitent les perspectives d'avancement des plus jeunes; et des coûts d'adaptabilité au changement.

Le vieillissement de la main d'œuvre de l'industrie de la construction est possiblement une des contributions à la perte du capital-compétence. Les organisations de construction devront examiner plusieurs leviers pouvant contribuer à l'atteinte de l'objectif compétence. Par ailleurs, la formation en est un des leviers, pour développer et maintenir en continu le capital-compétence de l'entreprise.

3.5.3 Formation

La formation est présentement un sujet très actuel dans les milieux de travail. Par le fait que l'on se préoccupe grandement du niveau de compétence des équipes de travail, la problématique des qualifications et de la formation est abordée afin d'envisager à court terme la productivité de l'équipe et à plus long terme les nombreux défis des entreprises face à leur environnement. Il y a donc lieu d'engager un effort formatif comme moyen par excellence de régler les problèmes d'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, la mobilisation des équipes est soutenue par des investissements en formation, afin de donner les outils nécessaires pour faire face aux changements. La loi 90 sur la formation de la main d'œuvre, s'inscrit dans cette remise en question et impose aux entreprises de dépenser en formation durant l'année, 1% de leur masse salariale.

En outre, Bouteiller (2000) fait le point sur les vrais enjeux de la formation : indépendamment de la proportion de dépenses de formation, la question la plus pertinente est de connaître la contribution marginale de cette activité dans l'entreprise. Du même coup, la formation tentera d'améliorer la productivité, ou la capacité d'adaptation de l'entreprise, ou d'accroître son potentiel innovateur ou d'améliorer le niveau d'employabilité de l'ensemble des ressources.

Finalement, nous endossons l'idée de Barrette & Bérard (2000 :37) que « ... si la formation donnée aux employés ne répond pas aux véritables besoins de l'entreprise, l'intégration stratégique n'aura pas l'effet escompté ».

L'industrie de la construction s'est donnée les moyens de former et perfectionner les ressources humaines salariées de son industrie. L'entreprise contribue au fonds de formation directement à l'industrie laquelle définit la structure de collaboration entre les partenaires en plus de se donner les outils de travail et d'information sur la formation comme telle. Peut-on conclure que l'institutionnalisation de cette activité répond adéquatement aux besoins spécifiques de chacune des entreprises? La formation, abordée comme processus administratif, a une faible visibilité vis-à-vis les salariés de l'industrie, et l'on constate une faible motivation des entreprises à promouvoir la formation auprès de leurs salariés respectifs. Est-il possible que cette contribution au fonds de formation soit perçue comme une taxation supplémentaire par l'entreprise? Quel intérêt aura l'entreprise de suggérer une formation plutôt qu'une autre à un salarié alors qu'elle n'est pas absolument certaine que celui-ci reviendra à son emploi? Selon l'entreprise, la précarité de l'emploi et le peu de possibilité d'avancement dans la carrière est-il un frein à la motivation des salariés de se perfectionner? Dans ce contexte, comment une entreprise de construction peut « placer les compétences et l'engagement de ses ressources humaines au cœur de sa stratégie d'innovation et de développement »? Bouteiller (2000 :164).

Tout au long de ces pages, on a tenté de comprendre le contexte des entreprises oeuvrant dans le domaine de la construction. Ce contexte est représenté par des variables individuelles et organisationnelles ou des facteurs internes à l'organisation. Il importe aussi de souligner l'importance des variables de l'environnement externe ou les facteurs externes à l'organisation. Au terme de cette analyse, il est nécessaire d'aborder le concept du « succès » et des « facteurs de succès ». Ce sera l'objet du prochain chapitre.