

CHAPITRE IV : FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS UN ENVIRONNEMENT DE PROJETS

4.1 RECENSION DES ÉCRITS

Nous apprenons de nos échecs, les choses que nous ne devrions pas refaire et de nos succès, les choses que nous devrions répéter. Les entreprises qui excellent sont dominées, dit-on, par un certain nombre de valeurs clés. Quel dirigeant n'est pas à la recherche de la clé du succès pour son organisation?

C'est à partir de quelques auteurs, Garnier & Robidoux (1973), Nadeau cité dans Hafsi & al (2000), et Peters & Waterman (1983) que l'on tente de comprendre et de définir le succès. Le succès est une représentation sociale validée par des mesures relatives et des mesures dynamiques. Finalement, les dangers du succès sont illustrés selon Miller (1991).

Par ailleurs, les travaux de nombre d'auteurs sur les facteurs de succès, Barrette & Bérard (2000), Pinto & Slevin (1998), Freeman & Beale (1992), De Witt (1986), Cleland (1986), Lipovetsky & al (1997), Sandivo, Coyle & al (1992) et Belassi & Tukul (1996), ont révélé l'importance de la compatibilité, entre modes de fonctionnement et l'environnement, pour le succès d'une organisation.

4.1.1 Le succès

Le concept de succès dans une organisation est très ambigu. Par exemple, Garnier & Robidoux (1973) examinent le succès et proposent des critères qualitatifs et quantitatifs. Tandis que Nadeau cité dans Hafsi & al (2000) explique le succès selon les aspirations et les réalisations des individus. Le choix de ces indicateurs du succès

repose très souvent sur des représentations sociales de ce qu'est une organisation à succès.

Ainsi, il appert que le succès est un construit, défini de différentes façons, selon les intérêts, les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs une représentation sociale et selon l'usage qu'ils veulent en faire. Ainsi, le succès est une notion relative selon Garnier & Robidoux (1973) c'est-à-dire que le succès actuel ou futur d'une firme pourrait s'estimer, par exemple, en le comparant au succès de ses concurrents.

Le degré de succès est directement proportionnel au niveau de satisfaction des aspirations et des attentes de ceux et celles qui en récoltent les conséquences. Le succès a donc deux composantes : le résultat (réalisation) d'une part et les attentes (aspirations) d'autre part. Le succès est inversement proportionnel à l'écart qui existe entre les deux. Si un résultat permet de satisfaire la totalité des attentes, il constitue un succès maximal. Le succès nous apparaît donc non pas comme la conséquence absolue du résultat, mais plutôt comme l'adéquation de ce dernier avec les attentes (Nadeau cité dans Hafsi & al 2000). Une des principales tâches de la haute direction de l'organisation est de faire en sorte que le niveau de satisfaction de chacun soit suffisant pour qu'il continue sa collaboration. Ainsi, pour produire du succès, cette tâche donne lieu à des défis de gestion : l'atteinte de résultats appropriés et d'adéquation des attentes à la capacité qu'a l'entreprise de les satisfaire. La performance organisationnelle est alors appréhendée pour obtenir du succès « en considérant les objectifs opérationnels et le rendement des individus qui y sont associés » selon Barrette & Bérard (2000 :17).

La nature du succès d'une organisation à l'autre ainsi qu'au sein d'une même organisation, peut varier dans le temps; à quel moment ou sur quelle période de temps constatons-nous le succès? Selon Garnier & Robidoux (1973), des données statiques sur la performance organisationnelle à un moment précis sont peu utiles. Il apparaît

plus pertinent de recourir à des mesures dynamiques donnant une tendance d'information sur plusieurs périodes de référence, parce qu'elles captent mieux l'effet des décisions et des actions dans le temps.

Également, le succès existe et évolue dans un contexte réel. Autrement dit, sa performance et son comportement sont évalués par rapport à l'environnement externe. (Garnier & Robidoux 1973). La conception de l'entreprise comme système ouvert 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, ces relations étant déterminantes pour la survie et le développement de l'entreprise. Mais, cette ouverture des entreprises sur l'environnement les expose à faire face constamment à de l'incertitude et aux changements.

Voyons maintenant les propos de Miller (1991 :37) qui expliquent que des organisations se laissent piéger par le succès : c'est le paradoxe d'Icare. « On dit qu'Icare, personnage fabuleux de la mythologie grecque, vola si haut, si près du soleil, que la cire de ses ailes artificielles fondit et qu'il tomba dans la mer Égée, y trouvant la mort. Le pouvoir des ailes d'Icare fut à la source de la témérité qui le perdit. Le paradoxe, bien sûr, est que ses atouts les meilleurs l'amènèrent à la mort. » Il y a en fait deux aspects à ce paradoxe explique l'auteur. Le premier est que le succès peut mener à l'échec. Icare, se voyant voler avec tant d'aisance, est devenu suffisant et ambitieux. Le second aspect du paradoxe est que plusieurs des causes de déclin étaient aussi au départ les causes du succès; ou inversement, les causes mêmes du succès, lorsqu'elles sont amplifiées, peuvent devenir les causes de l'échec. Ainsi, les gestionnaires des organisations en plein essor doivent toujours demeurer en éveil face aux « dangers du succès » .

Toutefois, il y a aussi le vieil adage : « Le succès appelle le succès » (Peters & Waterman 1983). Est-il permis de croire que les individus, animés par une motivation

profonde, sont conscients de bien faire et qu'ils peuvent arriver au succès grâce à la croyance en leurs propres moyens?

Jusqu'ici, nous nous sommes limités à comprendre et à expliquer le concept de succès. Cette recherche étant orientée dans un environnement projets et le contexte de l'industrie de la construction, il est indiqué de chercher dans la littérature s'il y a une relation entre le succès et l'accomplissement de certains facteurs.

4.1.2 Les facteurs de succès

Lorsque nous analysons l'environnement interne et externe de l'organisation, nous en dégageons les facteurs critiques de succès, c'est-à-dire ce qu'il faut faire pour réussir. Barrette & Bérard (2000 :15) soutiennent que : « les facteurs clés de succès ne sont utiles, toutefois, que s'ils sont bien choisis, s'ils sont mesurables et si les objectifs opérationnels des unités et le rendement des personnes y sont clairement associés ». L'argumentation de cet auteur est tout à fait convaincante lorsqu'il ajoute : « une fois précisés, ces facteurs clés de succès deviennent un puissant outil qui permet à tous de comprendre ce qu'il faut faire pour que l'organisation réalise ses objectifs stratégiques ». Maintenant, abordons dans la littérature, quels sont ces facteurs clés de succès dans un environnement de projets.

La gestion de projet est certes la plus importante activité à l'intérieur d'une organisation industrielle de projet. Les différents intervenants dans un projet avec l'entrepreneur, le client, l'ingénieur, chacun a des objectifs et des priorités qui diffèrent. Ainsi, la perception du succès est différente selon les individus. Et une intéressante observation concernant les dimensions du succès selon Pinto & Slevin (1988) suggère que l'importance relative de chaque dimension change dans le temps et à chacune des phases du projet. A la phase démarrage du projet, interviennent les facteurs internes comme le budget, l'échéancier, la performance technique. Au fur et

à mesure de l'avancement du projet, les facteurs externes tels la satisfaction et les besoins du client deviennent d'une importance plus grande.

Selon l'étude citée précédemment, le succès prendrait une signification différente dépendamment des personnes qui le côtoient. Constatons-le par rapport aux différents intervenants dans l'industrie de la construction. Selon Freeman & Beale (1992), un architecte peut considérer le succès par l'aspect esthétique du bâtiment, un ingénieur pour ce qui est de la compétence technique, un comptable en matière de dollars dépensés et budgétés, un directeur des ressources humaines sur le plan de la satisfaction des employés.

Les gestionnaires et les chercheurs en gestion utilisent le critère de la rentabilité (Garnier & Robidoux, 1973);(Peters & Waterman, 1983) défini par une ou plusieurs de ces manifestations comme le retour sur l'investissement, le rendement de l'avoir, le bénéfice sur le chiffre des ventes, et ce, pour évaluer la performance. Et pour être reconnue meilleure entreprise, elle doit s'être classée au-dessus de la moyenne de son secteur. Le succès d'une entreprise serait donc perçu par l'augmentation de sa richesse, sur une période donnée, non seulement pour les mesures de croissance, mais aussi pour les mesures de bonne santé économique. Il est important de signaler que les auteurs Barrette et Bérard (2000) reprochent à ces indicateurs financiers, qu'ils ne permettent pas d'établir de liens entre les opérations et la stratégie; par contre, ils reflètent les résultats finaux visés par celle-ci. Pour poursuivre la discussion sur les critères de rentabilité, il est nécessaire d'ajouter selon Freeman & Beale (1992), que les projets comportent un certain élément de risque associé aux affaires, alors un retour additionnel de prime de risque est consenti. Il est généralement admis que le rendement d'un projet donné est souvent dépendant du degré de risque que ce dernier comporte. Il est rare, en effet, de pouvoir réaliser des rendements élevés sans prendre de risque. Pour cela, nous avons besoin de connaître le risque que comporte un projet

puisque l'environnement projets contribue à la construction d'actifs d'une entreprise de construction.

Plusieurs chercheurs définissent la réussite d'un projet en tenant compte de divers indicateurs soit internes à ce projet, soit externes. L'échéancier, le budget, la qualité sont les indicateurs internes convoités par les auteurs (De Wit ,1986; Cleland, 1986; Freeman & Beale,1992). Plus récemment, Lipovetsky & al (1997) proposent d'utiliser d'autres dimensions, celles-là externes, pour définir le succès d'un projet. Outre les indicateurs internes nommés précédemment, l'impact sur le client et le développement de l'organisation elle-même sont des dimensions à considérer selon eux. Un autre point de vue intéressant est soulevé par Baker & al (1983) cité dans Lipovetsky (1997); c'est qu'au-delà du budget et de l'échéancier, au-delà de la satisfaction de la clientèle qu'ils considèrent à la dernière phase du projet, il y a la rétroaction de l'équipe de travail et ses retombées sur l'organisation. Ces éléments viennent enrichir la dimension relative de réussite dans l'organisation. De plus, chaque participant de l'organisation au projet a son propre point de vue du succès en fonction de ses objectifs et de ses aspirations.

Enfin, dans leur recherche, Sandivo, Coyle & al (1992) identifient pour leur part, sept facteurs de succès d'un projet et d'une organisation de construction dont quatre sont considérés comme critiques pour le succès, plus précisément :

- une équipe de travail bien organisée et la chimie du groupe typiquement développée en fonction des activités et des objectifs;
- une série de contrats avec des spécialités variées stimule les intérêts et les aspirations de tous et chacun dans l'équipe de travail;
- l'expérience du dirigeant en management de construction;
- optimiser les communications entre les intervenants du projet : entrepreneur, client, professionnel.

Par ailleurs, dans leur recherche sur le leadership des dirigeants de la construction, Enhassi & Liska (1999 :3) viennent enrichir l'observation de Sandivo, Coyle & al (1992) sur l'expérience du dirigeant en management de construction. « L'efficacité managériale du leader a un impact direct sur la productivité de l'équipe et stimule la motivation de la force de travail. La productivité assure la profitabilité et assure le succès » concluent-ils.

Les propriétaires jouent un rôle de gardien de la mission stratégique de leur entreprise. Ceci nécessite de ratifier les choix parmi les solutions stratégiques différentes pour empêcher de proliférer et d'entraîner l'organisation dans plusieurs directions. Dans son article *Measuring success : the owners viewpoint*, Cleland D.J. (1986) avance que le succès d'un projet est significatif si l'on considère les deux facteurs suivants :

- Le projet est évalué isolément du reste de l'organisation selon le degré de performance technique (échancier, budget, qualité);
- La contribution du projet à la mission stratégique de l'organisation. Le projet de développement d'un nouveau produit / service contribue au succès à long terme de l'organisation. Dans cette optique, la mesure de succès d'un projet signifie la raison pour laquelle le projet a été originalement désigné dans la stratégie de l'entreprise.

Nous élaborons une stratégie en situant l'entreprise en interaction avec ses principaux partenaires industriels. Suivre ce cheminement consiste à mettre le cap sur une dynamique concurrentielle, sur le rôle et l'importance de la clientèle et des fournisseurs; c'est décrire l'entreprise dans sa réalité socio-économique dans laquelle elle agit. De Wit (1986) relate l'importance des critères internes de succès d'un projet en terme de budget, échancier et qualité. Mais d'autre part, il souligne l'implication du projet dans les performances commerciales de l'organisation, à court et à long

terme. Finalement, il y a ce que De Wit (1986) qualifie « the secrets of success », ce sont les facteurs mesurant le contexte :

- Un environnement favorable;
- Une compétence à choisir parmi quatre stratégies gagnantes : la différenciation, la co-optation , la modération et l'innovation managériale;
- L'habileté à diriger le développement technologique.

Essentiellement, le contrôle interne d'un projet contribue peu à la mesure du succès de l'organisation. Par contre, il apparaît évident que les facteurs de succès sont au cœur des décisions stratégiques dans l'organisation; en définitive, ces décisions sont dérivées de l'interprétation des facteurs de succès.

Ainsi, le tableau 4.1, ci-après, résume la recension dans la littérature sur le succès et les facteurs de succès.

Tableau 4.1

SYNTHÈSE DES ÉCRITS			
Auteurs	Année	Titre	Conclusion
GARNIER, G. ROBIDOUX, J.	1973	Facteurs de succès et faiblesse des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec.	Les principaux facteurs de succès : <ul style="list-style-type: none"> • La demande spécifique à chaque industrie; • L'âge de l'entreprise; • Les caractéristiques de l'environnement : la concurrence et la clientèle; • Les caractéristiques de l'entreprise : son statut juridique, l'existence d'un système de planification et une politique de recherche et développement; • Les caractéristiques de l'entrepreneur dirigeant.
CLELAND, D.J.	1986	<i>Measuring success: the owners viewpoint.</i>	Le succès d'un projet est significatif lorsque l'on considère les facteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Le degré de performance technique, le temps et le budget; • La contribution du projet à la mission stratégique de l'entreprise
DE WIT, A.	1986	<i>Measuring success: an illusion</i>	Pour mesurer le succès, cet auteur distingue le succès d'un projet et le succès des activités managériales : <ul style="list-style-type: none"> • Les critères de succès de projet : techniques, coût et échéances; • Les fonctions et l'implication du projet de même que les performances commerciales de l'organisation; • Les facteurs mesurant le contexte : un environnement favorable, les stratégies gagnantes et l'habileté à diriger le développement technologique.

SYNTHÈSE DES ÉCRITS			
Auteurs	Année	Titre	Conclusion
PINTO, J.K. SLEVIN, D.P.	1988	<i>Project success: definitions and measurement techniques</i>	Les facteurs internes et externes mesurant le succès d'un projet : <ul style="list-style-type: none"> • Le temps, le coût et la performance technique; • La satisfaction de la clientèle.
FREEMAN, M. BEALE, P.	1992	<i>Measuring project success</i>	Les facteurs internes mesurant le succès d'un projet : <ul style="list-style-type: none"> • Le temps, le coût et la qualité; • Compétence de l'équipe.
SANDIVO, V. GROBLER, F. PARFITT, K. GUVENIS, M. COYLE, M.	1992	<i>Critical success factors for construction projects.</i>	Les facteurs suivants sont identifiés comme mesure du succès d'un projet : <ul style="list-style-type: none"> • Une équipe bien organisée; • Une série de contrats avec des spécialités variées qui stimule les intérêts et les aspirations de chacun; • Une expérience du dirigeant en management; • Information entre le propriétaire, l'entrepreneur et l'ingénieur.
BELASSI, W. TUKEL, O.I.	1996	<i>A New framework for determining critical success/failure factors in projects.</i>	Typologie des facteurs de succès : <ul style="list-style-type: none"> • Facteurs relatifs à l'environnement externe; • Facteurs relatifs à l'organisation • Facteurs relatifs au dirigeant et à l'équipe de projet; • Facteurs relatifs au projet.
LIPOVETSKY, S. TISHLER, A. DVIR, D. SHENHAR, A.	1997	<i>The relative importance of project success dimension.</i>	Dimensions du succès : <ul style="list-style-type: none"> • Le bénéfice et la satisfaction du client; • La rencontre des objectifs du projet; • Le bénéfice et le développement de l'organisation; • Le bénéfice des infrastructures nationales.

4.1.3 Le modèle de recherche

Précédemment, il a été question d'interpréter les mesures du succès de même que d'identifier dans la littérature les facteurs comme étant les plus susceptibles d'influencer le succès dans une organisation.

Belassi & Tukul (1996) ont effectué une étude et résulté d'un arrangement pour déterminer les facteurs critiques de succès dans un environnement de projets. L'auteur suggère une typologie qui classifie les facteurs de succès, explique l'interaction entre eux et comment le système organisationnel répond à ces facteurs.

Les nombreux changements dans l'environnement d'affaires affectent la manière dont sont dirigées les organisations. L'environnement est un facteur important dans la vie d'une organisation. C'est à la fois source d'opportunités et source de menaces. La gestion de la relation est donc essentielle pour la survie de l'organisation. Le modèle de Belassi & Tukul (1996) étudié plus particulièrement dans l'industrie de la construction en Abitibi-Témiscamingue, fournit un outil stratégique pour comprendre le changement dans l'environnement et s'y adapter

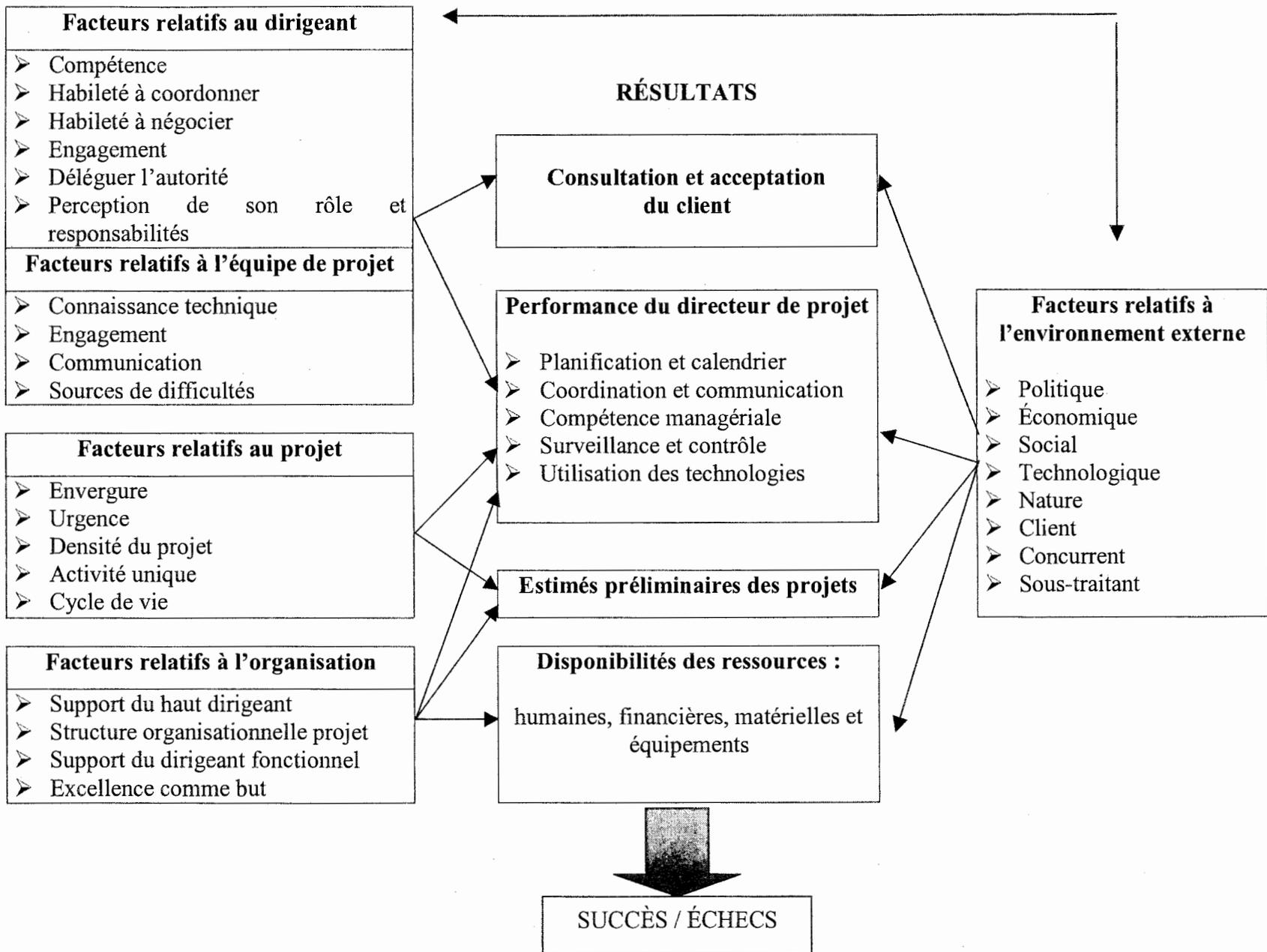
En définitive, le modèle Belassi & Tukul (1996) illustré à la figure 4.1 ci-après, contient ce qui est strictement nécessaire à la compréhension du phénomène du succès dans un environnement de projets. Selon l'approche systémique et conceptuelle, il est qualifié d'outil de compréhension de la réalité des entreprises de construction.

Dans ce modèle, le contexte est représenté par 1) les variables individuelles (les valeurs, les habiletés, les connaissances etc.); 2) les variables organisationnelles (la structure organisationnelle, la conception des rôles, réaliser la performance dans les activités etc.); dans ces deux premiers cas, il s'agit de variables ou des facteurs internes dont l'entreprise dispose pour atteindre ses buts et objectifs. On nous renvoie également dans ce modèle, aux informations que le dirigeant filtre, selon sa

perception de l'environnement externe; 3) les variables de l'environnement externe (politique, économique, clientèle, concurrentielle etc.) ou les facteurs externes à l'entreprise. L'éventail des ressources disponibles dans l'organisation ainsi que l'information en provenance du contexte externe deviennent en quelque sorte les intrants. Les activités du processus de gestion les transforment avec succès / échecs. Enfin, les succès ou les échecs représentent les extrants; ces derniers, les échecs en particuliers, peuvent être perçus comme des occasions de revoir la dynamique entre variables organisationnelles, individuelles et le contexte d'une part, ainsi que les processus de gestion d'autre part.

Figure 4.1

MODÈLE DE RECHERCHE
Facteurs critiques de succès / échecs dans un environnement projets
 (Belassi & Tukel, 1996)
 (Traduction libre)



4.1.4 Conclusion sur le succès et les facteurs de succès

Que pouvons-nous ressortir de cette brève réflexion sur le succès des entreprises dans un environnement de projets?

Nous retenons qu'il est possible de mesurer le succès; cependant, la question du succès est complexe dû à la perception individuelle qui s'en dégage. Par conséquent, une des exigences consiste à bien connaître les attentes et les aspirations de ceux et celles qui exercent ou peuvent exercer, directement ou indirectement, de l'influence sur les décisions à prendre.

Le succès est souvent mesuré par la performance d'un projet, analysé isolément. Ces critères de performance sont le budget, l'échéancier, la qualité et la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, nous sommes en accord avec Blismas & al (1999) quand ils affirment que la performance d'un projet ne précise pas le degré de succès, elle renseigne sur un critère de mesure du succès de l'organisation.

Les organisations qui soumissionnent et réalisent des projets de construction doivent comprendre les facteurs environnementaux qui contribuent à leur succès. Par ailleurs, un projet s'inscrit dans une définition claire des priorités stratégiques de l'organisation et sur sa communication à l'ensemble des individus dans l'organisation.

Or, la théorie nous enseigne que le succès d'une entreprise à un moment donné peut se comprendre et s'expliquer par la capacité de la position stratégique de susciter un haut degré de concordance et d'harmonie entre trois principaux groupes de variables : 1) les valeurs, les aspirations et les attentes des principaux membres de la coalition du pouvoir (les attentes); 2) les occasions, les dangers et les risques émanant de l'environnement de l'organisation (l'environnement); et 3) les possibilités, les compétences, le potentiel et les faiblesses découlant des ressources actuelles et

potentielles de l'organisation (les ressources), d'après Hafsi & al (2000). Il faut que tous ces aspects forment un arrangement harmonieux pour que l'entreprise réussisse.

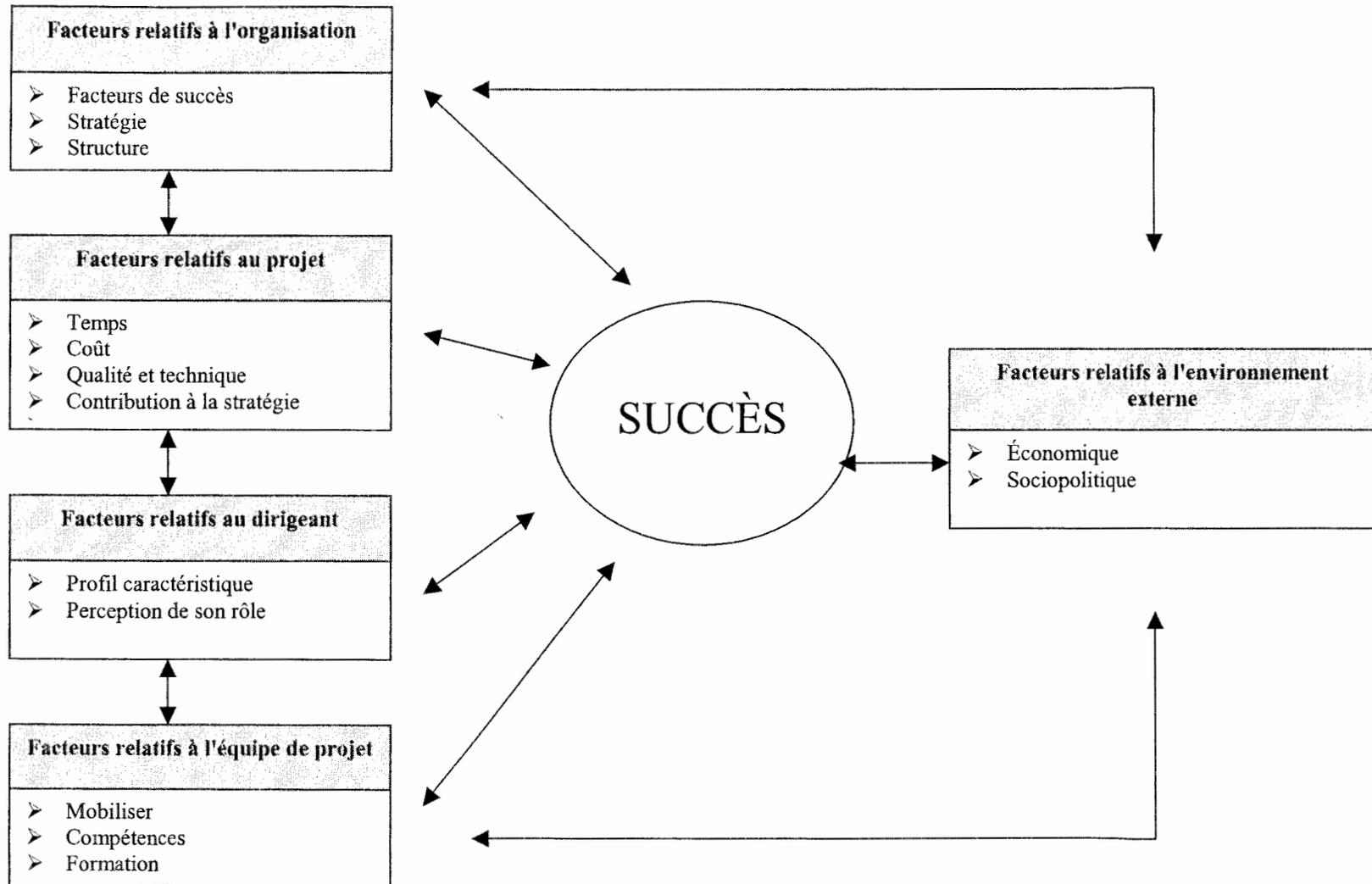
4.1.5 Le modèle d'analyse

Considérant les particularités du secteur à l'étude ainsi que les relations entre les variables retenues, identifiées par les chercheurs en sciences de la gestion, il convient de relever les concepts de cette recherche d'après Belassi & Tuckel (1996). Le modèle d'analyse présenté à la figure 4.2, ci-après, semble le plus approprié comme instrument de prise de décision, et représente pour le gestionnaire qui l'utilise, une aide à la réflexion et à l'analyse stratégique.

Dans le prochain chapitre de ce rapport sera exposée la démarche méthodologique suivie pour atteindre l'objectif de cette étude.

Figure 4.2

MODÈLE D'ANALYSE
Facteurs de succès des entreprises de construction



CHAPITRE V : HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de ce chapitre, il est formulé, en premier lieu, les hypothèses de recherche. Par la suite, le lecteur prend connaissance de la méthodologie de la recherche qui peut se définir selon Gauthier (1998 :8) comme l'instance « ... englobant à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme ». Ainsi, le chapitre traite des points suivants :

- Les hypothèses de recherche;
- Les mesures des variables de recherche;
- La population d'enquête;
- L'instrument de mesure;
- La cueillette des données;
- Le traitement et l'analyse des données.

5.1 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les chapitres antérieurs ont permis d'élaborer une théorie et de l'associer à la problématique de recherche. Ainsi, concrétiser la question de recherche consiste à y répondre sous la forme d'une hypothèse. Celle-ci est définie en ces termes par Angers (2000 :46) « un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et qui implique une vérification empirique. » Dans l'approche scientifique, l'hypothèse joue un rôle important : à partir d'un problème clairement posé, le chercheur est amené à trouver des solutions possibles ou probables, mais vérifiables. Ainsi, toujours selon Angers (2000), l'hypothèse doit correspondre à ces critères essentiels :

- l'hypothèse est un énoncé qui exprime une relation attendue entre deux ou plusieurs variables;
- l'hypothèse est une prédiction sur ce qu'on va découvrir dans la réalité;
- l'hypothèse est un outil de vérification empirique, c'est-à-dire orienté l'observation de la réalité.

Somme toute, la formulation d'une ou de plusieurs hypothèses est une étape incontournable dans le processus de recherche. Voici les énoncés d'hypothèses avec lesquelles nous entreprendrons cette recherche:

HYPOTHÈSE 1 :

Pour assurer sa réussite, l'entreprise de construction doit maîtriser les facteurs relatifs à l'organisation;

HYPOTHÈSE 2 :

Pour assurer sa réussite, l'entreprise de construction doit maîtriser les facteurs relatifs au projet;

HYPOTHÈSE 3 :

Pour assurer sa réussite, l'entreprise de construction doit maîtriser les facteurs relatifs au dirigeant;

HYPOTHÈSE 4 :

Pour assurer sa réussite, l'entreprise de construction doit maîtriser les facteurs relatifs à l'équipe de projet;

HYPOTHÈSE 5 :

Pour assurer sa réussite, l'entreprise de construction doit maîtriser les facteurs relatifs à l'environnement externe;

HYPOTHÈSE 6 :

Pour assurer sa réussite, l'entreprise de construction doit maîtriser les facteurs relatifs à deux ou plusieurs variables explicatives.

Ces hypothèses seront validées ou invalidées par les variables de recherches distribuées en questions.

5.2 MESURES DES VARIABLES DE RECHERCHE

Pour orienter concrètement la vérification empirique des hypothèses, il faut introduire un autre niveau de précision dans l'opérationnalisation des concepts. Cette étape suppose la formation d'indicateurs qui préciseront les variables prédéterminées. Mace (1988 :53) définit un indicateur comme « un instrument permettant d'articuler en langage concret le langage abstrait utilisé à l'étape de la formulation du problème et, jusqu'à un certain point, à l'étape de l'énonciation de l'hypothèse ». Ainsi, plusieurs indicateurs mesurent la variable et le développement de ces indicateurs constitue une étape cruciale dans cette recherche. Le choix et l'élaboration des indicateurs obéissent également à des règles précises.

Ainsi, il est recensé l'ensemble des indicateurs possibles en se basant sur la connaissance de l'objet d'étude ou sur la littérature spécialisée. Les tableaux 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 et 5.5 ci-après, représentent les indicateurs sélectionnés pour chacune des dimensions du concept ainsi que la référence à l'instrument : le questionnaire.

5.2.1 Variables reliées à l'environnement externe

Tableau 5.1

FACTEURS RELATIFS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE		
Dimension	Indicateurs	Question
ÉCONOMIQUE Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Le client exige le plus bas prix • Le client exige l'excellente qualité des travaux • Le client recherche les conseils de notre entreprise • Le client recherche l'alliance avec notre entreprise • Le client recherche notre compétence 	5
	Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> • Nous établissons de bons rapports de collaboration • Peu de concurrence dans le secteur • Le niveau de rivalité de la concurrence • La rivalité est surtout exercée sur le prix • Entente ou alliance avec la concurrence • La règle du plus bas soumissionnaire • Concurrence déloyale à cause du travail au noir
SOCIOPOLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'obtenir des certificats de compétence ou d'apprentis • Difficulté à embaucher des travailleurs avec certificats pendant la période de pointe • Difficulté d'obtenir l'information requise de la CCQ • Les rapports mensuels à transmettre à la CCQ sont compliqués à produire • Recevoir une amende de la CCQ sans avis préalable • Recevoir des avis d'infraction même si les travaux ne sont pas assujettis • Difficulté de recruter des jeunes pour accéder à l'industrie 	7

FACTEURS RELATIFS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE		
Dimension	Indicateurs	Question
	<ul style="list-style-type: none"> • La réglementation est nécessaire au bon fonctionnement de l'industrie • La réglementation est devenue complexe • La réglementation est difficile à appliquer • Certains éléments de la réglementation sont désuets • La réglementation est une entrave à la bonne marche de nos activités de contrats • La réglementation comporte des coûts inutiles pour notre entreprise • Il faudrait assouplir les règles d'obtention des certificats d'apprentis • Les interventions de la CCQ nuisent à l'évolution de mon entreprise • Il faudrait abolir totalement le champ d'action de la CCQ • Les employés demandent de contourner certaines réglementations 	

5.2.2 Variables reliées à l'organisation

Tableau 5.2

FACTEURS RELATIFS À L'ORGANISATION		
Dimension	Indicateurs	Question
FACTEURS DE SUCCÈS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'image de notre entreprise ▪ La qualité de nos services • La satisfaction de nos clients • La rapidité d'exécution • Les prix pour les services • La coopération avec nos clients • Le niveau de technologie utilisée en production • Compétence de l' (les) équipe (s) de travail • La croissance des ventes 	4
STRATÉGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Nous planifions systématiquement les activités pour au moins une année à l'avance • Nous faisons une analyse régulière des marchés qui nous concernent • Nous évaluons les besoins humains nécessaires à la réalisation de nos contrats • Tous les employés sont informés des priorités stratégiques de l'entreprise • Nous observons nos concurrents et nous adaptons leur manière de faire à nos propres opérations • Nous évaluons les investissements nécessaires à la réalisation de nos contrats • Nous demandons aux employés ce qu'il faut faire pour améliorer les opérations • Notre type d'approche du marché a changé depuis 5 ans • Nous gérons un contrat après l'autre de façon hebdomadaire 	8

5.2.3 Variables reliées au projet

Tableau 5.3

FACTEURS RELATIFS AU PROJET		
Dimension	Indicateurs	Question
TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier d'exécution 	10
COÛT	<ul style="list-style-type: none"> • La liste des ressources allouées lors de la soumission • Le suivi des coûts d'exécution du contrat 	10
QUALITÉ ET TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • La liste des déficiences de travaux • Le contrôle de la qualité • Les reprises des travaux • Les compétences techniques sur le chantier 	10
CONTRIBUTION À LA STRATÉGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Envergure du projet • Échéancier de réalisation • Similitude avec d'autres contrats réalisés antérieurement • Niveau de risque • Profit acceptable • Le projet s'inscrit dans les objectifs stratégiques de l'entreprise • Le nombre de concurrents potentiels • La compétence de l'équipe de projet 	9

5.2.4 Variables reliées au dirigeant

Tableau 5.4

FACTEURS RELATIFS AU DIRIGEANT		
Dimension	Indicateurs	Question
PROFIL SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE	• Statut au sein de l'entreprise	23
	• Âge	24
	• Langue maternelle	25
	• Sexe	26
	• Niveau scolarité	27
PROFIL MANAGÉRIAL	• Temps consacré aux activités de gestion, exécution de contrats sur le chantier ainsi qu'aux soumissions	11
COMMUNICATION ET COMPORTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque j'ai un problème : • Si quelqu'un fait quelque chose et que je pense connaître une meilleure façon de procéder • Avant de prendre une décision • Lorsque quelqu'un se trompe • Le facteur de motivation le plus important pour mon groupe • Lorsque j'apprends des informations nouvelles qui affectent le groupe • Le groupe fonctionne mieux lorsque... • Lorsque je m'absente • Lorsque c'est le jour J • Lorsqu'il faut faire certaines prévisions ou opérations • Lorsqu'il faut transmettre des informations aux travailleurs • Lorsqu'il y a un problème ou des mauvaises nouvelles 	12

5.2.5 Variables reliées à l'équipe de projet

Tableau 5.5

FACTEURS RELATIFS À L'ÉQUIPE DE PROJET		
Dimension	Indicateurs	Question
MOBILISER	<ul style="list-style-type: none"> • Salarié en fait plus que demandé • Salarié ne cherche pas à s'améliorer • Salarié ne compte pas les heures • Salarié ne vit que pour le jour de paie • Salarié s'intéresse à l'assurance-emploi • Salarié intéressé par les moyens pour améliorer son travail dans notre entreprise • Salarié qui démontre de l'initiative • Salarié qui n'a pas d'idées nouvelles • Salarié s'objecte aux changements proposés • Salarié qui participe à l'efficacité d'équipe • Salarié dont la qualité de son travail se détériore 	13
	<ul style="list-style-type: none"> • Party annuel des employés organisé par l'entreprise pour la fête de Noël • L'entreprise organise des rencontres sociales pour souligner les débuts et fins de contrats • Gratification monétaire pour remercier la performance • Offre d'opportunité d'avancement de la carrière • Communiquer directement sa reconnaissance par des gestes • Symboliser sa reconnaissance (trophée ou certificat) • Offrir des récompenses matérielles tels cadeaux, repas au restaurant, voyages) • Offrir des sessions de formation • Communiquer directement sa reconnaissance par des écrits <p>Autres : préciser...</p>	14

FACTEURS RELATIFS À L'ÉQUIPE DE PROJET		
Dimension	Indicateurs	Question
COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> • Habiletés manuelles • Volonté d'apprendre • Volonté de rester avec notre entreprise • Aptitude au service à la clientèle • Connaissance technique dans le métier • Compréhension de l'entreprise • Connaissance en informatique • Expérience dans son métier • Rédaction de rapports requis par l'entreprise • Aptitude de travailler en équipe • Sa fidélité pour notre entreprise 	15
	<ul style="list-style-type: none"> • A travail égal, un employé plus âgé est moins productif qu'un plus jeune • Les jeunes employés sont plus motivés que les plus âgés • Les travailleurs plus âgés ont plus de difficultés que les plus jeunes à s'adapter aux changements • Recruter des jeunes pour exécuter certains ouvrages • L'influence pour recruter des employés particuliers auprès du syndicat 	15
FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement technologique • Qualifications dans son domaine technique • Développer les connaissances générales • Nouvelles méthodes de travail • Améliorer la productivité • Améliorer la qualité de nos services • Formation sur « comment satisfaire le client » • Planifier la formation implique des coûts supplémentaires à l'entreprise • L'entreprise ne possède pas les ressources humaines pour planifier la formation 	16

FACTEURS RELATIFS À L'ÉQUIPE DE PROJET		
Dimension	Indicateurs	Question
	<ul style="list-style-type: none"> • La formation est déjà planifiée par la CCQ et il n'est pas nécessaire d'en faire plus • Les cours dont nous avons besoin ne sont pas toujours disponibles en région • La meilleure formation à être offerte est sur le chantier 	

5.3 POPULATION D'ENQUÊTE

Dans la littérature, la population d'enquête est définie par « un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation (Angers, 2000 :122). On parle de population parce qu'on peut établir un ou des critères qui rassemblent des individus tout en les distinguant des autres. Il importe également de préciser les limites géographiques de cette population.

La population faisant l'objet de notre étude est constituée d'employeurs du domaine de *l'industrie de la construction ayant déclaré des heures travaillées à la Commission de la construction du Québec en 2000 et ayant leur place d'affaires en Abitibi-Témiscamingue*. Cette liste nous est fournie par la direction « Recherche et organisation » de la Commission de la Construction du Québec. Elle est constituée de 383 entreprises. La Commission de la construction du Québec nous avise que cette liste ne représente pas nécessairement tous les employeurs actifs de l'industrie de la construction. Elle ne comprend donc pas les employeurs non assujettis à la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main d'œuvre dans l'industrie de la construction* (Loi R-20) tels que ceux effectuant de la rénovation résidentielle chez le propriétaire occupant. De plus, la liste ne garantit pas que les employeurs soient encore en opération.

5.3.1 Échantillonnage

Selon l'auteur Angers (2000 :124), un échantillonnage est « l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ». Un échantillon est la partie de la population auprès de laquelle les informations sont recueillies. Pour constituer cet échantillon, il existe deux grands types d'échantillonnage : probabiliste et non probabiliste.

Dans une recherche scientifique, l'idéal serait de se renseigner auprès de toute la population à laquelle on s'intéresse. Voilà l'ambition et la démarche effectuée pour cette recherche. Naturellement, nous avons compté sur la bonne volonté des intervenants pour constituer les données.

5.4 INSTRUMENT DE RECHERCHE

Après avoir déterminé l'échantillon qui sera exposé aux observations, il faut se choisir un instrument de mesure approprié pour recueillir les données.

5.4.1 Le choix de l'instrument

À ce propos, Angers (2000) affirme qu'un instrument de collecte de données a pour seule raison d'être, celle de permettre d'aller dans la réalité recueillir les informations indispensables pour répondre au problème de recherche. La construction d'un instrument de collecte de données fait appel à une démarche systématique. Il faut de la rigueur et de l'exactitude pour arriver à élaborer un instrument fidèle, précis et valide. Plusieurs techniques méthodologiques ont été sélectionnées dont l'entrevue directe, l'entretien téléphonique, le questionnaire auto administré et le questionnaire postal.

Aussi, pour les besoins de cette recherche, le questionnaire postal est privilégié. Gauthier (1998) souligne que les principaux avantages du questionnaire postal concernent la couverture et le coût. Il est praticable puisque nous avons une liste d'adresses et que le coût pour rejoindre la population d'entreprises par ce biais est relativement peu élevé. Il est aussi approprié lorsqu'on doit poser des questions sensibles, auxquelles le répondant préférera la confidentialité. Il est certain que la mauvaise compréhension des questions ou le retour des questions sans réponses, parce qu'elles sont jugées trop indiscretes, sont des inconvénients non négligeables. Par contre, le principal désavantage a trait au taux de réponse; celui-ci peut être aussi

bas que 10% (D'Astous 2000 :85). L'individu qui reçoit un questionnaire par la poste peut plus facilement ne pas y répondre à moins qu'il ne soit sollicité directement.

Le format postal est tout de même le choix final pour l'objet de cette recherche. Il sera accompagné de quelques dispositions pour accroître le taux de réponse. Tout d'abord, un mécanisme sera mis en place afin de retourner les résultats descriptifs de la recherche aux répondants. Ainsi, il leur sera possible de recevoir ces résultats par courrier électronique, en complétant un billet portant un numéro de contrôle qui permettra d'identifier le répondant du questionnaire. De plus, des rappels téléphoniques ont été effectués une dizaine de jours après le postage pour inciter les intervenants à répondre au questionnaire.

5.4.2 Description de l'instrument retenu

Le questionnaire, produit en annexe 1, est subdivisé en trois (3) parties pour couvrir l'ensemble des variables de recherche. La première partie comporte des questions de qualification dans le contexte du domaine de la construction; la deuxième partie contient des questions relatives à la mesure des variables de recherche; la troisième partie renseigne sur les données sociodémographiques des entreprises et des dirigeants .

Les questions sont de type fermé. Les répondants ont à cocher des choix préalablement définis. Le principal avantage de ce genre de questions c'est qu'elles sont faciles à codifier et à exploiter. Aussi, il a été jugé bon de préalablement tester le questionnaire auprès de cinq dirigeants dont l'entreprise fait partie de la population. Ce pré test permet de constater le temps nécessaire pour répondre aux questions, de s'assurer de la validité et de la fidélité, et d'y apporter les modifications qui s'imposent selon les commentaires des intervenants concernant le style écrit et le langage utilisé.

L'expédition du questionnaire comprend aussi une lettre d'introduction,²¹ expliquant les objectifs de la recherche ainsi que l'assurance de la confidentialité dans le traitement des réponses.

5.5 CUEILLETTE DES DONNÉES

Parmi les entreprises faisant partie de la population, il est retranché trois (3) organisations qui ne correspondent pas à notre définition d'entreprise. Il est donc expédié 380 questionnaires le 14 mars 2002. De ces 380, 18 envois nous sont revenus avec la mention déménagé/inconnu à cette adresse. Le questionnaire est formellement adressé à l'entreprise, sans identification de répondant; nous n'aurons, par ailleurs, aucune garantie que c'est le propriétaire dirigeant qui le remplira effectivement. Dans un délai d'environ dix jours, nous effectuons un rappel téléphonique afin d'augmenter le taux de réponse.

La stratégie de relance débute le 25 mars et se termine le 3 avril 2002. Le contact téléphonique avec plusieurs entrepreneurs a permis d'expliquer partiellement le taux de non-répondants. Pour quelques-uns, le numéro de téléphone publié n'est plus en service. Ensuite, quelques entrepreneurs ont informé être sur le point de prendre leur retraite; ceux-ci s'imposent un ralentissement volontaire des activités et leur intérêt pour l'étude est moindre. D'autres ont déclaré avoir orienté leur volume d'affaires dans des opérations hors construction. Tout compte fait, ces derniers croient que le questionnaire ne s'applique plus pour leur entreprise. Il y a aussi les dirigeants qui effectuent le travail de comptabilité et de chantier à la fois. Pour ces derniers, la lourdeur administrative de la construction est déjà accaparante et ils ont décidé de ne pas compléter l'enquête par manque de temps.

²¹ La lettre d'introduction et le questionnaire sont produits en annexe 1

5.6 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Après avoir recueilli les données, l'on procède à leur traitement et analyse statistique. Un échantillon de 130 entreprises de construction de l'Abitibi-Témiscamingue est analysé sur une population totale de 362 entreprises. Le taux de réponse est par ailleurs, largement supérieur aux attentes, soit 35.9%. Le logiciel de données SPSS sera utilisé pour toutes les analyses statistiques.